

Luciano Gallino

LA SCOMPARSA DELL'ITALIA INDUSTRIALE



In quarant'anni l'Italia ha perso quasi per intero la propria capacità industriale, che sarebbe azzerata se dovesse cadere anche l'industria dell'automobile. Se non troverà modo d'inventare una politica industriale adeguata, sarà presto collocata nel novero dei paesi semi-periferici del sistema mondo. Anche se dovesse mantenere in loco qualche stabilimento di produzione, tutte le decisioni in merito all'occupazione, alle retribuzioni, a cosa si produce e a quali prezzi, ai prodotti che entrano nelle nostre case e conformano la nostra vita, saranno prese altrove.



Luciano Gallino

LA SCOMPARSA DELL'ITALIA INDUSTRIALE

Einaudi

Indice

Introduzione. Dei criteri seguiti per disfare la grande industria senza crearne di nuova

I. "Un neo da estirpare": l'informatica

II. L'aeronautica civile: l'impegno a restare piccoli

III. Formule nocive per la chimica

IV. Il brevetto rifiutato e l'elettronica di consumo

V. Cessioni e smembramento di imprese high tech

VI. L'automobile: strategie non riuscite per diventare grandi

VII. Quali riforme per una politica industriale ?

Note

Introduzione

Dei criteri seguiti per disfare la grande industria senza crearne di nuova

Nel XXI secolo, non meno che nei due secoli precedenti, un paese che non possenga una grande industria manifatturiera, l'industria in senso stretto, rischia di diventare una sorta di colonia, subordinata alle esigenze economiche, sociali e politiche di altri paesi che tale industria posseggono. Ciò vale in modo particolare per quei settori industriali che pur essendo nati decenni addietro, come l'informatica o l'elettromeccanica, o addirittura secoli, come la chimica e poi l'auto e l'aeronautica civile, sono oggi più che mai da considerare essenziali per l'economia del terzo millennio. E' ovviamente possibile che in quel paese, in quei particolari settori, operino unità produttive controllate da imprese straniere, capaci di assicurare localmente occupazione e reddito. Ma una tale situazione implica che tutte le decisioni in merito ai livelli di occupazione, alle condizioni di lavoro, alle retribuzioni, a che cosa si produce e a quali prezzi, ai prodotti che entrano nelle case e strutturano la vita delle persone, saranno prese altrove. Con il presupposto che i relativi costi economici, sociali e umani ricadranno sul paese ospitante. Per paesi in via di sviluppo, che l'industria non l'avevano, potrebbe essere - in molti casi

di fatto è stata una soluzione accettabile, almeno per un certo periodo. Per uno che sia stato tra i primi paesi industriali del mondo si tratterebbe invece di una rovinosa caduta. L'Italia sta correndo precisamente questo rischio. Facendo riferimento ai settori sopra richiamati e al peso che continueranno ad avere nel prossimo futuro sulle economie e le società del globo, si constata infatti che in poco più di quarant'anni, all'incirca dal 1960, il nostro paese ha perduto o drasticamente ridimensionato la propria capacità produttiva in settori industriali nei quali aveva occupato a lungo un posto di primo piano a livello mondiale. E il caso dell'informatica, della chimica, dell'industria farmaceutica. L'Italia è altresì uscita quasi completamente da settori che sembravano avviati ad una forte crescita produttiva all'epoca del boom economico postbellico, quali l'elettronica di consumo, formata in quel primo periodo principalmente da radio e televisori, impianti per l'alta fedeltà e registratori audio e video. Ciò è avvenuto sebbene i livelli di consumo dei beni di tale comparto, sollecitati da un tasso di innovazione senza precedenti, siano stati in seguito e permangano elevatissimi, come mostra al presente l'eccezionale diffusione dei telefoni cellulari e dei DVD, alimentato peraltro unicamente da marchi esteri. Nemmeno è pervenuta l'Italia a far raggiungere un'adequata massa critica a industrie dove possedeva, e in parte ancora possiede, un capitale eccezionale di competenze, di tecnologia, di risorse umane, come l'aeronautica civile; e là dove tale massa critica pareva a portata di mano ha pensato bene di fortemente ridurla, come è accaduto con la elettromeccanica high tech (automazione e controllo, sistemi per il trasporto e la distribuzione di energia e simili).

Resta un'ultima struttura portante della grande industria, l'automobile, cioè la Fiat, impigliata da anni in una crisi

strutturale della quale al momento non è possibile anticipare l'esito. Se anch'essa dovesse cadere, vuoi perché la produzione automobilistica si estingue, vuoi perché il suo controllo viene assunto da uno o più produttori di altri paesi, l'industria manifatturiera italiana avrebbe concluso malamente la sua storia. Non è un'impresa da poco, aver lasciato scomparire interi settori produttivi nei quali si è stati tra i primi nelle classifiche internazionali; non aver colto, né aver l'aria di saper cogliere, le opportunità per diventarlo in quelli dove esistevano le risorse tecnologiche e umane per farlo; infine rischiare di portare da noi all'estinzione l'industria dell'auto, che resta nel mondo la più importante per numero di dipendenti e fatturato. Il tutto in pochi decenni. Sembra lecito chiedersi come ci si è riusciti. Tale complessa operazione è stata condotta da imprenditori, top manager, uomini politici, affiancati dai loro consiglieri economici, alla luce di alcuni criteri guida, mai appannatisi pur con il succedersi delle generazioni. Sono criteri che sono stati applicati in misura e in combinazioni differenti, in tempi diversi, ma nell'insieme rivelatisi assai efficaci. Un primo criterio guida è consistito nel approfondire in progetti industriali dissennati gli immensi capitali immessi nel sistema economico italiano sia dagli ordinari salvataggi di aziende private operati a più riprese dallo stato, sia da eventi straordinari quali, ad esempio, la nazionalizzazione dei produttori di energia elettrica. Alla luce di quest'ultimo criterio, sebbene non solo di esso, è stata disastrosa tra gli anni Sessanta e Settanta del Novecento la grande industria chimica. Un secondo criterio ha suggerito di cercar di ricavare capitali dalle de-nazionalizzazioni (alias privatizzazioni) mettendo nello stesso paniere offerto ai potenziali acquirenti tanto aziende insignificanti per l'economia del paese, tipo le fabbriche di biscotti per bambini

ch'erano entrate inopinatamente a far parte delle partecipazioni statali, e imprese elettromeccaniche ad alta tecnologia che nel loro comparto erano leader mondiali. Se poi queste cadevano, o cadono, sotto il controllo di gruppi esteri, com'è accaduto al Nuovo Pignone e tante altre, non si vede dove stia il problema, sostengono altri esperti al lume d'un criterio complementare al precedente: nell'economia globalizzata la sede geografica della proprietà è diventata - anzi: deve essere considerata - una variabile economica indifferente. Nel campo dell'alta organizzazione, degli assetti societari, larghi strati di top manager italiani si sono distinti per la pervicacia sistematica che hanno dimostrato nel cimentarsi in settori produttivi nei quali non possedevano né preparazione né esperienze adeguate, esasperando ad esempio la diversificazione delle società o dei gruppi controllati sino a perdere di vista la "missione" primaria, intanto che si dimostrano incapaci di inventarne un'altra. Da tali strati escono presidenti e amministratori delegati i quali spiegano compunti alle assemblee degli azionisti, preoccupati per la sorte dei loro grandi e piccoli capitali, che la crisi dell'azienda da loro governata è dovuta al fatto che il management ha perso completamente di vista la missione originale di essa; quindi promettono di raddoppiare gli sforzi per conseguirla, invitando tutto il personale ad associarsi nell'impegno. Si aggiunga ai predetti criteri la convinzione, diffusa tra un buon numero di top manager, che l'industria, a ben vedere, è in fondo solamente un'appendice fastidiosa della finanza, perché obbliga a faticare di più mentre fa guadagnare di meno. Convinzione alla quale si appaia la credenza metafisica per cui un buon manager è intrinsecamente onnicompetente; se ha dato buona prova, putacaso, nel dirigere un istituto finanziario, si può esser certi che saprà eccellere anche nella direzione di una fabbrica

di laminati plastici - o viceversa. E una variante del principio di Peter, in base al quale, com'è noto, ciascuno raggiunge prima o poi il livello di incompetenza che gli è congeniale. Non meno efficace sia per disfare industrie esistenti, sia per evitare di far maturare le potenzialità di crescita là dove ancora sussistono, è stato il criterio di affermare il primato della politica nazionale e internazionale sulla razionalità economica, oppure di questa su quella, badando sempre a che il momento di decidere il primato della prima sulla seconda, o viceversa, fosse quello sbagliato. Grazie a questo criterio, che le ha suggerito tra l'altro di rifiutare di partecipare al consorzio Airbus (oggi società autonoma) - che significa aver scelto di restar fuori dalla storia di maggior successo tecnologico e commerciale dell'Europa contemporanea - l'Italia è riuscita a mantenere in dimensioni modeste, rispetto ai maggiori paesi europei, e anche ad alcuni in via di sviluppo come il Brasile, la sua aeronautica civile. Va infine citata l'inclinazione delle imprese ad adottare modelli organizzativi capaci di ottenere tassi di produttività molto elevati da forze di lavoro con un livello di istruzione piuttosto basso - idea forza del taylorismo, applicata al presente come non mai nell'industria italiana - anziché a investire più largamente in ricerca e sviluppo e in formazione, altre attività costose e per di più dall'esito incerto. Dopodiché, coerentemente, esse puntano a ridurre con qualsiasi mezzo il costo del lavoro piuttosto che provare ad aumentare, poniamo, il numero delle domande di brevetto che escono dai loro centri di ricerca. Con queste precisazioni, il profilo comportamentale e culturale degli attori sociali che han contribuito ad avviare verso l'estinzione larga parte dell'industria italiana parrebbe essere ragionevolmente completo. Un'idea del punto al quale la serrata applicazione dei predetti criteri guida alle scelte di politica industriale

abbia condotto l'industria italiana - limitandoci sempre ai settori cruciali sopra indicati - uno può formarsela scorrendo l'elenco delle prime 500 società del mondo, per grandezza di fatturato, pubblicato dalla rivista "Fortune" nel 2002. Fatturato, si noti, non capitalizzazione di borsa, poiché è il primo e non la seconda l'indicatore più attendibile del peso di una società nell'economia reale. Dato che l'Italia è ancora, per il momento, la settima economia del mondo - siamo stati da poco sopravvanzati dalla Cina - ci si potrebbe aspettare che in detto elenco compaia un numero adeguato di imprese industriali italiane. Invece ne compare una sola, la Fiat, al 49° posto. Solo tre anni prima essa stava assai più in alto, al 33° posto. Non vi compare alcuna azienda rappresentante la chimica italiana, un'industria che intorno al 1960 era collocata tra le prime del mondo. In campo informatico la Olivetti contendeva, a metà degli anni Ottanta, il primato nella produzione di PC alla Compaq. Nel 2002 quest'ultima si ritrova al 117° posto della lista delle Global 500 di "Fortune", mentre la Olivetti la si incontra al 145°; dove però figura ormai non come azienda industriale, bensì come contenitore finanziario di Telecom Italia, in vista della sua definitiva scomparsa agli inizi del 2003. Nemmeno un'azienda farmaceutica italiana, nell'elenco di "Fortune"; non una nel campo dell'elettronica di consumo. E nessuna nel settore dell'aeronautica civile.

In compenso nello stesso elenco si incontrano numerose imprese industriali di paesi assai più piccoli dell'Italia: l'Olanda, la Svizzera, la Svezia, la Finlandia. La settima economia del mondo par essere diventata un nano industriale. A chi provi a richiamare l'attenzione su tale fatto, tanto più se si mostra preoccupato, vengono rivolte di regola varie obiezioni. L'industria, affermano alcuni, appartiene al passato; il presente e ancor più il futuro saranno il dominio

dei servizi, del post-industriale. Perciò, se nel nostro paese l'industria declina, occorre semmai rallegrarsi, perché è un segno di modernità. Altri richiamano il fatto che l'Italia ha un numero eccezionalmente elevato di PMI, le piccole e medie imprese, che producono ormai più ricchezza delle grandi: se siamo la settima economia del pianeta, con un reddito pro capite di 20000 euro, non lo si deve proprio ad esse ? E che importa se non produciamo né computer né cellulari né aeroplani, quando il nostro paese, dicono le apposite statistiche internazionali, è il primo o il secondo produttore mondiale di marmo, di minerali abrasivi, di olio d'oliva, di filati di lana, di vino ? Nemmeno dovremmo preoccuparci più di tanto se quanto resta dell'industria manifatturiera cadesse in tutto o per la maggior parte in mani straniere, come è avvenuto a suo tempo per gli elettrodomestici. Basta assicurarsi - su questo punto i commentatori non chiariscono in verità con quali mezzi è che i nuovi padroni tengano aperti gli stabilimenti esistenti in Italia, o ne costruiscano dei nuovi, in modo da mantenere alti i livelli locali di produzione, di occupazione e di salario. Per rispondere a simili obiezioni il citato elenco delle "2002 Global 500" offre più di uno spunto. Per intanto vi si nota che tra le prime dieci corporation disposte in ordine di fatturato ben cinque sono industrie manifatturiere: General Motors, Ford, Daimler-Chrysler, General Electric, Toyota. Tre anni prima, nel 1999, l'elenco analogo ne comprendeva solamente due, GM e Ford. In totale esse avevano, nel 2002, 1665000 dipendenti, pari alla metà di quelli della decina considerata. Ma va aggiunto che tra le restanti cinque ve ne sono tre, con altri 300000 dipendenti, che senza l'industria manifatturiera non esisterebbero, o sarebbero molto più piccole. Si tratta infatti di imprese petrolifere: Exxon, British Petroleum, Shell. In complesso, nel gruppo delle prime dieci corporation del mondo quelle

manifatturiere, insieme con quelle estrattive che ne formano il naturale complemento materiale, rappresentano il 58% dei dipendenti, e il 77% del fatturato, pari a 1222 milioni di dollari su 1580. Occorre molta buona volontà per interpretare questi dati come un segno del declino storico dell'industria. La cui persistente rilevanza economica e sociale, tuttavia, va molto al di là del numero dei dipendenti diretti o nell'entità del fatturato di una data società. Oltre ad avere entro di sé, nonostante l'automazione e la robotica, dei processi produttivi ad alta intensità di lavoro, ogni singola azienda manifatturiera genera infatti attorno a sé una quantità di posti di lavoro assai più elevata, a paragone della maggior parte delle aziende del terziario aventi dimensioni simili, perché acquista all'esterno una immensa quantità di merci, dalle materie prime ai semilavorati e ai componenti finiti, oltre ad ogni genere di servizi. I fornitori di merci delle sole imprese manifatturiere comprese nelle Global 500 di "Fortune" sono centinaia di migliaia, distribuiti in tutto il mondo, con decine di milioni di dipendenti. Nel solo comparto dell'auto è noto che circa due terzi di ogni veicolo, in valore, sono prodotti nei distretti della componentistica. Ciò significa che per ogni lavoratore presente negli impianti di GM e Ford, di Volkswagen e Fiat, ce ne sono altri due che lavorano da qualche parte alla produzione di componenti. Altrettante se non più sono le aziende che forniscono loro dei servizi, dai sistemi informativi alla manutenzione di macchine e impianti, dalla contabilità alla logistica, dalla formazione alla pubblicità. Ancora vent'anni fa questi servizi erano svolti quasi per intero all'interno delle imprese, per mano di loro dipendenti. La loro migrazione e distribuzione sul territorio, prima attraverso la "esternalizzazione", ricercata per concentrare le risorse dell'impresa sulla sua missione primaria, poi tramite la "terzizzazione", grazie alla

quale i servizi sono messi in opera entro l'impresa stessa da persone che da essa non dipendono, ha dato origine a una miriade di aziende che forniscono gli stessi servizi ad una pluralità di committenti. Una massa che è ora dispersa in vasti spazi, anziché concentrata tra le mura di una fabbrica, ma in complesso non di molto minore di quella originaria, e sovente maggiore, perché i mercati sono cresciuti più della produttività. Dopodiché qualcuno osserva che la manifattura X, che vent'anni fa aveva 10000 dipendenti, oggi ne ha 5000, e si affretta a scrivere un saggio sulla de-industrializzazione o sull'avvento della società postindustriale. Ve un altro paio di motivi per affermare che un paese avanzato non può permettersi di restar privo, se non a suo danno, di aziende manifatturiere; meglio se concentrate in settori chiave dell'economia del 2000, come quelli ricordati all'inizio; meglio ancora se grandi. Un'autentica innovazione di prodotto, tale da migliorarne tangibilmente il valore d'uso, richiede una intensa attività di ricerca e sviluppo (R & S). La R & S richiede grandi investimenti, a fronte del rischio di non riuscire a recuperarli in futuro. La creazione di una molecola farmacologicamente efficace; il progetto di un motore per auto o per aereo che consumi meno e faccia meno rumore; il disegno di un microprocessore di nuova generazione, sono tutte attività che comportano investimenti d'un ordine di grandezza compreso tra le centinaia di milioni e i miliardi di euro. Dopodiché occorrono altri capitali, in misura pari o superiore, per portarli in produzione. Simili investimenti, con i relativi rischi, sono in generale al di fuori della portata delle piccole e medie imprese. Un paese che conti prevalentemente su di esse per la propria produzione industriale è condannato a importare tecnologia dall'estero assai più di quanta non riesca ad esportarne, come attestano nel caso italiano i dati relativi all'import-export di brevetti internazionali. Senza

godere dei benefici non solo economici, ma anche occupazionali e intellettuali, del lavoro ad alta intensità di conoscenza che un ampio apparato di R & S è capace di generare. Che pare difficoltoso sostituire, agli stessi fini, con l'industria del marmo, dell'olio d'oliva o dei filati di lana. Quanto all'irrilevanza ai tempi della globalizzazione del luogo in cui risiede il proprietario di un'industria, su cui insiste chi non vede alcun rischio nel cedere, o anzi nell'aver già ceduto, grossi pezzi di industria italiana a società estere, un parere si potrebbe chiederlo ai dipendenti della Daewoo Motor. Non solo a quelli sudcoreani, ma anche a quelli delle decine di paesi in cui la Daewoo possedeva impianti di produzione, sia di vetture complete che di loro parti. Nata come impresa autonoma nel 1983, decimo o undicesimo produttore di auto del mondo – due milioni di veicoli all'anno negli anni Novanta - la Daewoo è incorsa alla fine di tale periodo in seri guai industriali e finanziari. Nel novembre del 2000, assillata dalle banche e dai fornitori non pagati, ha dichiarato fallimento. Nel settembre 2001 è stata acquistata dalla General Motors, giusto la corporation che dal 2000 è partner di Fiat. Ma non è stata acquistata per intero. Dal contratto di acquisto vennero esclusi sia il maggiore stabilimento sudcoreano, quello di Bupyong con 6000 operai, perché considerato obsoleto, sia altri dodici stabilimenti, posti in dodici differenti paesi. Pare che i seminari aventi per tema l'irrilevanza ormai acquisita della localizzazione tanto dei centri di controllo che dei centri di produzione non abbiano avuto molto successo tra gli operai dei tredici impianti dismessi. Ai principali settori industriali smantellati o soffocati grazie ad una politica economica ispirata dai criteri guida esposti all'inizio, i cui effetti negativi sono stati al tempo stesso accentuati nella pratica e sminuiti nell'opinione pubblica dalle obiezioni avverso il permanere

del peso attuale dell'industria per l'occupazione e lo sviluppo cui si è sopra provato a rispondere, abbiamo dedicato un breve profilo ciascuno. Nell'ultimo capitolo proveremo a suggerire alcuni spunti di discussione sul tema del come le riforme economiche e sociali di cui da anni si parla siano strumenti idonei, o no, per allungare la speranza di vita dell'Italia industriale.

I. "Un neo da estirpare": l'informatica

La scomparsa dell'industria informatica, ovvero della produzione su larga scala di computer progettati e fabbricati nel nostro paese, si identifica con il disfacimento, attuato con la partecipazione dei suoi ultimi gruppi dirigenti e proprietari, d'una delle aziende italiane più avanzate e conosciute nel mondo che l'Italia abbia avuto: la Olivetti di Ivrea. La vicenda ha attraversato tre fasi, ciascuna caratterizzata da grandi successi ottenuti in breve tempo, e da un altrettanto rapido decadimento. L'inizio della prima fase può esser datato al 1955. La vigilia di Natale Adriano Olivetti, presidente della società fondata dal padre Camillo nel 1908, tenne il tradizionale discorso di fine d'anno agli "amici lavoratori" - così si rivolgeva loro - degli stabilimenti di Ivrea. Prima riassunse gli ultimi successi dell'azienda, ch'era allora un leader mondiale nel campo delle macchine per ufficio - macchine da scrivere e calcolatrici elettromeccaniche - con quasi 50000 dipendenti, la metà in Italia, il resto distribuito in oltre 170 paesi. Quindi annunciava una novità: Nel campo dell'elettronica, ove soltanto le più grandi fabbriche americane hanno da anni la precedenza, lavoriamo metodicamente da quattro anni dedicandoci a un ramo nuovo. Una nuova sezione di ricerca potrà sorgere nei prossimi anni per sviluppare gli aspetti scientifici

dell'elettronica, poiché questa rapidamente condiziona nel bene e nel male l'ansia di progresso della civiltà di oggi. Noi non potremo essere assenti da questo settore per molti aspetti decisivo. 1. All'epoca in Italia non esisteva forse un altro imprenditore, uomo politico o studioso di direzione aziendale che avesse una visione così sicuramente anticipatrice della rilevanza industriale dell'elettronica. Le iniziative alle quali Adriano Olivetti si riferiva avevano da tempo preso varie forme. Nel 1952, con l'aiuto del fratello Dino, presidente della Olivetti Corporation of America fondata due anni prima, aveva istituito un "osservatorio" a New Canaan, Connecticut, al fine di seguire da vicino con un gruppo di giovani tecnici gli sviluppi negli Stati Uniti del "calcolo elettronico". Così era definito allora il campo che, ampliandosi e differenziandosi in molteplici direzioni, avrebbe preso più tardi il nome di informatica. Nel 1954 l'azienda di Ivrea aveva siglato con l'Università di Pisa un accordo per costruire unitamente un calcolatore elettronico. L'anno dopo la Olivetti, il cui interesse per produrre calcolatori commerciali divergeva dagli interessi dell'ateneo pisano, rivolti piuttosto alle macchine specializzate nei calcoli scientifici, aprì un proprio Laboratorio di Ricerche Elettroniche a Barbaricina, nei pressi di Pisa.

Quando l'ingegner Adriano annunciava agli operai l'ingresso dell'azienda nell'elettronica, era già in vista il potenziamento del Laboratorio e il suo trasferimento in una sede più ampia a Borgolombardo, che sarebbe avvenuto nel 1958. A metà degli anni Cinquanta la produzione di grandi calcolatori elettronici, i mainframes, ceppo originario dell'industria informatica, era ancora ai suoi esordi nel mondo. Il primo calcolatore concepito per scopi commerciali, l'Univac-i della Remington Rand, era stato presentato nel 1950. Pesava 5 tonnellate. Il 1953 aveva visto il lancio del

primo calcolatore elettronico prodotto in serie, lo IBM 701. Al suo progetto, a riprova del grande impegno teorico che richiedeva allora lo sviluppo del calcolo elettronico, avevano lavorato due famosi scienziati, il fisico Robert J. Oppenheimer e il matematico John von Neumann. Solamente grandi imprese, o centri di ricerca adeguatamente finanziati, potevano permettersi i costi di investimento iniziale e poi di gestione che simili macchine comportavano. Oltre alla estrema laboriosità della programmazione, fatta con metodi manuali quali la predisposizione di schede perforate, tutte richiedevano, più volte al giorno, interventi di manutenzione o riparazione da parte di squadre di tecnici.

Nell'anno del discorso di Olivetti, il 1955, risulta che in Italia fossero stati installati due soli calcolatori, il modello 102A della statunitense NCR, acquistato l'anno prima dal Centro di Calcoli Numerici del Politecnico di Milano, e il Ferranti Mark I, di produzione britannica, collocato a Roma presso l'Istituto Nazionale per le Applicazioni del Calcolo del Cnr. Lo stesso anno avevano cominciato ad apparire i primi calcolatori fondati almeno in parte sulla tecnologia dei transistor, semiconduttori miniaturizzati, in luogo delle valvole "termoioniche" importate dalla radiotecnica; nome appropriato, tanto che il principale problema fisico frapposto ai tecnici dalle macchine che le utilizzavano era come effettuare il raffreddamento di migliaia di tali valvole simultaneamente in funzione. Verso la fine del 1959 le impegnative anticipazioni di Adriano Olivetti davano i primi risultati industriali. Dal Laboratorio di Borgolombardo usciva l'Elea 9003, il primo calcolatore elettronico interamente progettato e costruito in Italia. Il 9 novembre veniva presentato al Presidente della Repubblica Giovanni Gronchi. Con l'Elea la Olivetti si inseriva autorevolmente nella mezza dozzina di produttori di mainframes che si spartiva il

mercato mondiale. Paragonata alla concorrenza, l'Elea era una macchina d'avanguardia. Era interamente transistorizzato, diversamente dai modelli di altri produttori. Era velocissimo: oltre 200000 operazioni al secondo. Accettava differenti modalità di ingresso dei dati e dei programmi: schede perforate, banda di carta perforata, nastro magnetico, tastiera. Era in grado di eseguire tre programmi contemporaneamente: uno dei primissimi esempi di multiprogrammazione in macchine commerciali. Superbo era il design, curato da Ettore Sottsass, come ci si poteva aspettare da una macchina uscita dalla Olivetti dell'ingegner Adriano; però cento volte più grande, con l'insieme dei suoi snelli armadietti verticali, delle consorelle elettromeccaniche. La prima azienda ad acquistare un Elea 9003 fu una delle maggiori del ramo tessile, la Marzotto di Valdagno. Seguirono il Monte dei Paschi di Siena, la Fiat, la Gogne. In poco più di un anno se ne sarebbero venduti oltre quaranta unità. Nel 1961 il Laboratorio di Ricerche Elettroniche di Borgolombardo lanciava un modello più leggero e di minor costo della serie Elea, il 6001, concepito per le esigenze delle piccole e medie aziende. L'anno successivo veniva costituita la Divisione Elettronica della Olivetti, la quale assorbiva il Laboratorio, si spostava in un edificio di maggiori dimensioni sito a Pregnana Milanese, e apriva reparti di produzione anche nei pressi di Ivrea, a Caluso. In un quadriennio circa, del modello 6001 vennero fabbricate alcune centinaia di unità, corrispondenti, si stima, a circa un quarto del mercato italiano dei mainframes di media grandezza.

Il successo del 9003 e del 6001, conseguito in meno di un lustro, non era ancora sufficiente per portare al pareggio il bilancio di pertinenza della Divisione Elettronica, che aveva intanto raggiunto i tremila dipendenti. Però sarebbe stata

una base tecnologica e industriale più che adeguata per arrivare a competere in Italia e in Europa nel piccolo gruppo internazionale dei produttori di mainframes, con promettenti possibilità di occupare tra di essi una discreta quota di mercato. Sia pure alle spalle della ormai irraggiungibile Ibm, che nel frattempo era diventata grande tanto per le capacità proprie, quanto per le cospicue e mirate commesse dell'amministrazione federale Usa. Commesse che in quel periodo, nei confronti della Olivetti, erano del tutto mancate da parte del governo italiano. E' vero che il ministero del Tesoro installò un Elea 9003 subito dopo la sua comparsa sul mercato. Non si trattava però di un acquisto, bensì di un dono di Adriano Olivetti. Negli anni immediatamente successivi alla scomparsa dell'ingegner Adriano, avvenuta agli inizi del 1960, la Olivetti incorse in difficoltà finanziarie che la famiglia non fu in grado di superare. Il controllo dell'azienda venne quindi assunto nel 1964 da un gruppo di intervento formato da Fiat, Pirelli, Mediobanca, IMI e Centrale. In merito alle prospettive dell'azienda di Ivrea nel settore dell'elettronica la maggior parte dei rappresentanti del gruppo si dimostrò subito pessimista. Durante l'assemblea degli azionisti Fiat del 30 aprile 1964 in cui si discuteva della natura e dell'entità della partecipazione di Fiat all'intervento in parola il presidente Vittorio Valletta ebbe a dichiarare: la società di Ivrea è strutturalmente solida e potrà superare senza grosse difficoltà il momento critico. Sul suo futuro pende però una minaccia, un neo da estirpare: Tesserli inserita nel settore elettronico, per il quale occorrono investimenti che nessuna azienda italiana può affrontare. 2. Alle parole seguì prontamente l'azione. Con la sola opposizione del direttore finanziario della Olivetti Nerio Nesi, che fungeva da segretario generale del gruppo d'intervento, il "neo" venne estirpato mediante la

costituzione nell'agosto del 1964 di una società che stando al nome attribuitole, Olivetti - General Electric (OGE), pareva presentarsi come un'alleanza tra uguali. Sennonché bastava dare un'occhiata alle rispettive quote di partecipazione per comprendere chi fosse il padrone: il 75% delle azioni era assegnata alla General Electric. Alla OGE veniva conferita la Divisione Elettronica, tranne una piccola squadra di ingegneri che in quest'ultima si occupava di micro-informatica. La General Electric, colosso allora come oggi delle costruzioni elettromeccaniche, in campo informatico aveva in realtà un pessimo record.

Ad onta dei massicci investimenti effettuati, era arrivata a detenere appena il 2% circa del mercato dei calcolatori, contro il 65% della Ibm. 3. L'avventura italiana confermò che fabbricare computer non era il suo mestiere. Nel 1967 la sua partecipazione nella OGE salì al 100%, ma appena tre anni dopo decise di abbandonare il settore informatico, con quel poco che restava dell'esperienza Olivetti, cedendolo in toto alla Honeywell. All'uscita della Olivetti dal settore dei grandi calcolatori contribuirono sicuramente fattori accidentali. Il più forte sostenitore dell'ingresso dell'azienda in tale settore era stato Adriano Olivetti. Dopo la sua prematura scomparsa nel febbraio 1960, il fratello Dino e il figlio Roberto, pur essi favorevoli all'elettronica, non potevano compensarne il peso di fronte alla famiglia, agli esponenti del gruppo di intervento, e anche agli alti dirigenti dell'azienda, ancora legati all'idea di far grandi profitti con prodotti elettromeccanici. Nel 1961 muore in un incidente stradale Mario Tchou, un ingegnere di origine cinese che aveva avuto una parte determinante nello sviluppo dei modelli Elea, considerato uno dei massimi esperti di elettronica presenti all'epoca in Italia e di fatto insostituibile. Tuttavia i commentatori della vicenda Olivetti hanno insistito da

sempre soprattutto sulle difficoltà finanziarie in cui era caduta l'azienda, sia per l'acquisto nel 1959 della Underwood, che avrebbe dovuto essere il canale per allargare il mercato americano, sia per il deficit di bilancio della Divisione Elettronica. Al presente si può affermare, sebbene ancora manchi una storia adeguata di quel periodo, che si tratta di un luogo comune. In primo luogo le difficoltà finanziarie furono esagerate dagli stessi attori che dovevano farvi fronte. Ciò avvenne in qualche caso per deformazione professionale. Si può notare, ad esempio, che in omaggio alla credenza che i manager sono onnicompenti il nuovo presidente dell'industria Olivetti designato alla fine del 1963, Bruno Visentini, era un esperto di questioni fiscali. In altri casi pesò nel formulare un giudizio negativo l'interesse di membri del gruppo di intervento. A parte la citata dichiarazione di Valletta, la Fiat, tra gli altri, non aveva mai gradito che la Olivetti, oltre a offrire agli operai condizioni di lavoro, salari e servizi sociali migliori delle sue, assicurasse loro pure una libertà d'azione sindacale ben maggiore. Le si offriva ora un'opportunità per ricondurre nei ranghi l'azienda di Ivrea. Da ultimo va sottolineato che gli investimenti necessari per far crescere la Divisione Elettronica e renderla maggiormente competitiva sarebbero stati tutt'altro che spropositati: si aggiravano su poche centinaia di miliardi di lire in più anni, somma modesta per un'economia che nei disastri della chimica e dell'elettronica di consumo (cfr. i capp. III-IV), si accingeva in quegli stessi anni a dissiparne parecchie migliaia. Quella che mancò fu la capacità di vedere al di là della contingenza, di afferrare l'importanza che l'informatica sarebbe andata assumendo nella produzione, nel lavoro, nella ricerca, in tutta l'organizzazione sociale. Sia pure con importanti singolarità, quali Adriano Olivetti che tale visione aveva espresso quando l'informatica appena si affacciava

sull'orizzonte, la maggior parte degli alti dirigenti e imprenditori italiani dell'epoca, al pari di quelli di oggi, pensavano che sia l'industria a dover fare da intendenza alla finanza, non il contrario. In attesa che i conti dell'azienda fossero appianati con altri mezzi, l'informatica doveva esser messa in disparte. Con il passaggio della Divisione Elettronica alla OGE nel 1964 si era di fatto chiusa la prima fase dell'informatica Olivetti. Appena un anno dopo se ne apriva una seconda. Il citato gruppo di ingegneri rimasto in azienda lavorava da tempo, sotto la guida di Pier Giorgio Perotto, tecnico valente entrato a far parte nel 1957 del gruppo di Pisa-Barbaricina, alla progettazione d'una calcolatrice elettronica di dimensioni non molto più grandi delle calcolatrici elettromeccaniche che avevano contribuito ai successi della casa di Ivrea, dalla Divisumma alla Tetractys. Chiamata familiarmente Perottina, a riconoscimento dei meriti del suo progettista capo, quando fu quasi pronta per andare in produzione le fu dato il nome di Programma IGI, poi abbreviato in PIGI.

Alla mostra di New York dell'ottobre 1965 dedicata all'automazione per l'ufficio la macchina dell'Olivetti ricevette dagli esperti e dalle aziende accoglienze entusiastiche. La grande stampa americana la definì the first desk top computer of the world, il primo computer da tavolo del mondo. 4. In dicembre la PIGI fu presentata a Mosca. Nell'aprile 1966 alla Fiera di Milano. A tutti gli effetti la PIGI era il primo vero personal computer mai costruito in serie, apparso ben sedici anni prima che la sigla PC venisse monopolizzata dalla Ibm. Sebbene presentasse il limite di non avere un video - i risultati erano stampati su un rotolo di carta come le calcolatrici elettromeccaniche - in essa tutte le funzioni di immissione dati, di programmazione, per la quale si usava una scheda magnetica, e di elaborazione interna,

erano elettroniche. Le dimensioni erano ridotte grazie all'uso esclusivo di circuiti integrati. Quanto fosse in anticipo sui tempi il computer della Olivetti lo dicono i dati e le date: le prestazioni dei suoi ultimi modelli furono realmente sopravvanzate solo quando furono lanciati i computer da tavolo della Apple e della Ibm, dotati di video e programmabili da tastiera, o con floppy disk, rispettivamente nel 1977 e nel 1981. La PIGI era offerta a due milioni in Italia e a 3200 dollari negli Stati Uniti, un prezzo che assicurava, afferma Perotto nelle sue memorie, un elevato margine di redditività.

Nel volgere di un quinquennio, tra il 1966 e il 1971, di essa vennero prodotti circa 44000 esemplari, in differenti versioni aventi prestazioni via via più elevate. Fu sconfitta non dai PC della Apple e della Ibm, arrivati come s'è visto oltre dieci anni più tardi, bensì dai giapponesi. Nella seconda metà degli anni Sessanta essi avevano invaso il mercato con calcolatrici elettroniche dalle prestazioni simili alla PIGI, ma a prezzi molto più bassi. La PIGI finì presto fuori mercato. La direzione Olivetti aveva commesso l'errore di credere che lo straordinario vantaggio acquisito nel campo della micro-informatica con la creatura di Perotto sarebbe durato a lungo, mentre avrebbe dovuto immediatamente investire nella ricerca e sviluppo di una macchina di successiva generazione. La produzione dell'azienda d'Ivrea avrebbe sì continuato a espandersi in campo elettronico, pure con prodotti d'avanguardia tipo la macchina per scrivere elettronica ET ici (1978), ma questi non rientravano propriamente nel settore dell'informatica. A causa di quell'errore, al precoce e riuscito ingresso nel campo della micro-informatica, dei computer da tavolo, era seguita in pochi anni un'uscita con minime possibilità di ritorno. Nonostante tutto un ritorno ebbe luogo.

L'informatica Olivetti, e italiana, avrebbe infatti conosciuto un'ultima fase, fiorente ma breve, con la produzione di PC Ibm-compatibili, come presto si sarebbe stati costretti a dire per indicare che il sistema operativo, e i programmi applicativi elaborati dai produttori di software che prendevano a riferimento i PC Ibm, potevano "girare" anche su altre macchine poiché queste possedevano le specifiche appropriate. Il primo PC della Olivetti, che nel 1978 era stata rilevata da Carlo De Benedetti, apparve nel 1982 con la sigla Mio. Fu un mezzo fallimento, dovuto soprattutto al fatto d'averlo voluto dotare di un sistema operativo originale, il PCOS, diverso dallo standard MS-DOS, divenuto in pochi anni onnipresente, col risultato che i pacchetti applicativi elaborati per questo non giravano sulla nuova macchina. Il successo arrivò due anni dopo, con il modello M-24- Grazie anche ad un'alleanza abilmente stipulata con l'americana AT&T (1984), le vendite di PC Olivetti si collocarono per alcuni anni al sommo delle classifiche europee, testa a testa con case come la Ibm e la Compaq. Accadeva però che la Ibm continuasse a crescere anche rinunciando progressivamente al mercato del PC, poiché il suo business primario era formato in realtà dai mainframes di classe media e alta, e più tardi dai servizi informatici alle imprese. Mentre la Compaq diventava, specializzandosi in essa, e col vantaggio di avere come base d'appoggio le enormi dimensioni del mercato domestico, un leader mondiale della produzione dei PC; primato che ancor oggi detiene, in condominio con la Dell. Per contro già nei primi anni Novanta la Olivetti incontrava, sullo stesso mercato, gravi difficoltà. I margini di profitto per unità prodotta erano diventati irrisori. A causa della caduta dei prezzi dei PC sui mercati mondiali, fu detto. Ma a parte il fatto che i prezzi erano caduti per tutte le marche, non solo per Ivrea, la causa

di fondo dei problemi Olivetti sul fronte del PC fu la quasi totale assenza di valore aggiunto derivante da una propria autonoma innovazione tecnologica. La M-24 era un'ottima macchina, ma di propriamente olivettiano aveva solamente il design, dovuto ancora una volta a Ettore Sottsass. Per il resto, il microprocessore, cuore della macchina, veniva dagli Usa sotto specie di Intel 286 (sostituito per breve tempo dal 386, poi dal 486 nei modelli successivi). Il monitor era per lo più olandese, il disco rigido giapponese, le schede di memoria sudcoreane o taiwanesi, la tastiera veniva dall'Irlanda o dalla Cina. Al fine di affermarsi sul mercato dei personal computer, il cui cervello erano i microprocessori del monopolio Intel, e la mente i programmi del monopolio Microsoft, la Olivetti aveva dovuto, in sostanza, trasformarsi in un assemblatore. Ora, nel campo dei PC, per quanto un assemblatore si adoperi per mettere insieme in modo originale i componenti acquistati da altri, le sue possibilità di innovazione nel confronto con la concorrenza sono minime. A ben vedere i progettisti olivettiani delle calcolatrici elettromeccaniche degli anni Cinquanta, come il leggendario Natale Cappellaro, l'operaio diventato ingegnere honoris causa per aver ideato la Divisumma, non facevano altro che mettere insieme componenti assai più umili: null'altro che un gran numero di pezzi di ferramenta. 5. Però il modo che avevano inventato per metterli insieme era genialmente originale. Ciò spiega come la Olivetti riuscisse a vendere quelle macchine a prezzi pari a quattrocinque volte il loro costo industriale. Nella produzione ovvero nell'assemblaggio dei PC, anche un valore aggiunto assai più ridotto era irraggiungibile. Su detta attività pesavano inoltre, negli anni Ottanta e Novanta, i costi di gestione di stabilimenti immensi e onerosi, concepiti trenta o quarant'anni prima per le esigenze delle laboriosissime fasi di fabbricazione e montaggio di migliaia di tipi di componenti

metallici, stampati o pressofusi o torniti ogni giorno in centinaia di migliaia di copie. Erano capolavori di architettura industriale, ma inadatti per superfici, volumi e planimetrie per ospitare l'assemblaggio di microcomputer o anche la produzione di parti di essi, ai quali bastano ambienti dieci volte più piccoli. L'insieme di questi fattori negativi obbligò a ridurre la produzione e a confinare di conseguenza la costruzione di PC a reparti via via più marginali dell'azienda eporediese. Nel 1996, subentrato a De Benedetti nella proprietà dell'azienda, l'imprenditore mantovano Roberto Colaninno provvide ad avviare risolutamente la sua trasformazione in contenitore finanziario, da utilizzare per attività del tutto estrinseche alla sua vocazione e cultura industriale. Il suo principale contenuto sarebbe stata la Telecom. L'uscita dalla produzione di computer fu ratificata nel 1997. La bella avventura informatica della Olivetti era finita, e con essa l'industria informatica italiana. Il 12 marzo 2003 il marchio Olivetti venne cancellato dal registro delle imprese italiane quotate in borsa ad opera d'un finanziere milanese, tal Marco Tronchetti Provera, suo ultimo proprietario. Motivo ? Aveva bisogno di accorciare la catena di società finanziarie che controllano la Telecom. La Olivetti era un anello superfluo.

II. L'aeronautica civile: l'impegno a restare piccoli

L'industria aeronautica italiana ha prodotto nel corso dell'anno 6523 apparecchi e 14 820 motori. 6.

I lavoratori in essa occupati toccano le 100000 unità. In presenza di tali cifre, può dirsi che l'Italia sia ormai una potenza tra i paesi produttori di aerei. Peccato che l'anno cui tale dato si riferisce sia il 1918, non il 2002. In quest'ultimo anno la nostra industria aeronautica ha consegnato, ad opera di Alenia Aeronautica (Gruppo Finmeccanica) una ventina di fusoliere dell'aereo bimotore turboelica da trasporto regionale ATR 42/72, numeri che indicano il rango dei posti disponibili a seconda dei modelli; oltre a una quindicina di velivoli "executive" P. 180 da sette-nove posti firmati Piaggio Aero, anch'essi biturbo. Sia gli ATR che i Piaggio, per quanto ammodernati e tuttora competitivi sui rispettivi mercati, hanno ormai un'età abbastanza inoltrata per un aereo: sono infatti entrati in servizio rispettivamente nel 1984 e nel 1986. Ad essi si possono aggiungere una quarantina di aerei per l'addestramento di piloti da caccia costruiti dall'Aeronautica Macchi, da fine 2002 controllata anch'essa da Finmeccanica tramite Alenia. In totale, salvo errore, si tratta d'una produzione annua di 50-60 aerei interi di piccole dimensioni, di cui soltanto 15 destinati all'aviazione commerciale, più 20 mezzi aeroplani civili di grandezza medio-piccola. Nessuno di tali aerei è dotato di motori progettati in Italia. Quelli

dell'ATR, ad esempio, sono forniti dalla Pratt & Whitney Canada e vengono montati sull'ala negli stabilimenti del partner EADS a Bordeaux. Sebbene le stime siano complesse, poiché entro ciascuna delle aziende citate vari tipi di produzione si sovrappongono, gli addetti diretti alla costruzione di tali aerei dovrebbero aggirarsi in complesso sulle 3000-4000 persone. 7. Un simile confronto, va riconosciuto, appare scorretto da parecchi punti di vista. Per intanto i contenuti tecnologici degli aerei di oggi sono incomparabilmente superiori a quelli che volavano alla fine della prima guerra mondiale. L'insolitamente elevato volume di produzione del 1918, come suole accadere, era dovuto alla guerra. Quei velivoli erano tutti militari, mentre la produzione sopra ricordata ha per quasi la metà carattere civile. Senza dimenticare che l'industria aeronautica italiana, la quale comprende altre grandi imprese quali Fiat Avio, costruisce componenti strutturali e motoristiche e sistemi di avionica per le maggiori case aeronautiche mondiali. Tuttavia anche tali obiezioni, a loro volta, non sono particolarmente centrate. Gli addetti alla progettazione e costruzione di aerei dei giorni nostri possono contare su un immenso capitale globale di conoscenze scientifiche e tecnologiche, e di saper fare industriale, accumulatosi nel corso di un secolo. Quelli del 1918 potevano contare quasi solo sulla propria capacità inventiva. Il trabiccolo dei fratelli Wright si era sollevato pochi metri da terra sulla spiaggia di Kitty Hawk, percorrendo poche centinaia di metri (al secondo tentativo), solamente quindici anni prima. E appena nove anni avanti era decollato il primo velivolo costruito in Italia, il triplano di Aristide Faccioli. Quanto ai rapporti tra produzione militare e produzione civile, in campo aviatorio essi sono sempre stati strettissimi. Durante una guerra o in vista di essa lo sviluppo della tecnologia aeronautica viene accelerato da vari fattori, a

partire dal volume delle commesse; dopodiché viene rapidamente trasferita nella produzione di aerei commerciali. In molti casi gli scambi tra i due campi sono stati anche più diretti, con velivoli civili di successo modificati per servire a scopi militari, e aerei progettati a fini militari e in seguito utilizzati con le necessarie modifiche sulle linee civili. Per tornare al punto: un confronto tra l'industria aeronautica italiana del 1918 e quella del 2002 è certo statisticamente e tecnicamente mal fondato. Nondimeno, con le sue inusitate sproporzioni esso suggerisce che quella piccola Italia - un paese di 35 milioni di abitanti con il 50% di contadini tra le forze di lavoro - dimostrava di possedere le capacità tecnologiche e produttive per diventare effettivamente una potenza aeronautica. L'Italia del 2002 non può propriamente ambire a tale definizione. Superata la crisi post-bellica dei primi anni Venti dovuta alla contrazione delle commesse militari, l'industria aeronautica italiana conobbe un periodo di notevole espansione. Tra la metà degli anni Venti e la metà dei Trenta essa era presente con centri di ricerca e progettazione, o stabilimenti di costruzione e montaggio, in quasi tutte le regioni italiane. A Monfalcone operavano le Officine Aeronautiche dei Cantieri Navali Triestini, poi diventate Cantieri Riuniti dell'Adriatico: costruiva famosi idrovolanti. A Sesto San Giovanni, nel milanese, c'erano le officine della Breda; presso Varese, a Sesto Calende, aveva sede la SIAI Marchetti, fondata nel 1915. Sempre a Varese operava l'Aeronautica Macchi, anno di nascita 1913. In Liguria esisteva la Rinaldo Piaggio, anch'essa nata nel 1915, con officine situate a Finale Ligure; oltre l'Ansaldo di Genova-Sampierdarena, che in tempi non sospetti, durante la guerra, aveva chiamato "Balilla" uno dei suoi migliori modelli, lo A-1, venduto in seguito a vari paesi fino al 1925. A Torino sin dal 1915 produceva aeroplani pure la Fiat; a Palermo operava la

Aeronautica Siculo; a Foligno l'AUSA, Aeronautica Umbra Società Anonima. A Napoli la S. A. Industrie Aeronautiche Romeo, costituita nel 1934 e denominata IMAM due anni dopo, costruiva aerei su licenza dell'olandese Fokker. Non lontano, a Castellamare di Stabia, aveva sede la Avio Industrie Stabiensi per la costruzione, diceva la ragione sociale, di "Aeroplani e Idrovolanti civili e militari". A Cameri (Novara) la Gabardini produsse per diversi anni aerei da caccia e da addestramento. Le Officine Reggiane, altro noto costruttore aeronautico, prendevano nome dalla città di Reggio Emilia. Il maggior produttore di aeroplani dell'epoca era però la Caproni, che arrivò ad avere oltre 20000 dipendenti in Italia e altrettanti all'estero. L'ingegner Gianni Caproni aveva iniziato la sua attività nel 1911 con una fabbrichetta a Vizzola Ticino. Ora la Caproni aveva sede ufficiale a Taliedo mentre gli stabilimenti principali erano siti a Trento, Bolzano e Montecollino sul Lago d'Iseo, quest'ultimo specializzato nella costruzione di idrovolanti. Nel 1935 essa assorbì le Avio Industrie Stabiensi e la Aeronautica Siculo. Nel corso della sua storia la Caproni progettò e costruì oltre 170 modelli differenti di aeroplani. I velivoli fabbricati dalle aziende italiane erano concepiti da progettisti che sin dagli anni Venti avevano raggiunto fama internazionale, quali il citato Gianni Caproni; Mario Castoldi, progettista della Macchi; Alessandro Marchetti; Filippo Zappata, che lavorò a lungo per i Cantieri Riuniti dell'Adriatico: "indubbiamente una delle menti più brillanti e feconde di tutta la storia dell'ingegneria aeronautica italiana", hanno scritto esperti di storia dei cantieri monfalconesi. 8. Al loro fianco lavoravano ottimi esperti di metallurgia e di motoristica. L'eccellenza tecnologica dell'industria aeronautica italiana fu attestata dal conseguimento di numerosi primati mondiali di velocità, di percorsi senza

scalo, di altezza; spesso conquistati, persi e riconquistati dopo pochi anni. Già nel 1925 un idrovolante Savoia Marchetti 10-ter, con Francesco De Pinedo ai comandi, aveva compiuto una crociera di 55000 chilometri, sorvolando le coste di tre continenti. Un altro idrovolante, il Macchi Castoldi C-72, pilotato da Francesco Agello, con due eliche controrotanti azionate da due motori Fiat AS-5 accoppiati come fossero un unico propulsore a 24 cilindri, battè nell'ottobre 1934 il primato mondiale di velocità con oltre 709 Km/ora. Per quanto riguarda gli idrovolanti, esso era ancora imbattuto alla fine degli anni Cinquanta. Il primato in altezza, 14 800 metri, fu conseguito nel 1934 da un Caproni 113 pilotato da Renato Donati. Venne superato da un aereo inglese nel 1936 e riconquistato dal generale Mario Pezzi il quale nel maggio 1937 raggiunse i 15 655 metri, ancora con un velivolo Caproni; per migliorarsi l'anno successivo, questa volta con un aereo dotato di cabina stagna, superando i 17000 metri di quota. Un altro primato conseguì la Caproni: un velivolo da essa costruito, su progetto di Secondo Campini, pioniere di quella che si chiamava allora "propulsione a getto", fu il primo aereo a reazione del mondo a volare su un lungo percorso, Milano-Guidonia, nel novembre 1941. Il governo Mussolini fu abile a sfruttare per scopi di propaganda le considerevoli capacità tecnologiche dell'industria aeronautica italiana. Un successo internazionale di immagine furono le crociere transatlantiche compiute da pattuglie di idrovolanti Savoia Marchetti 8-55, con motori Isotta Fraschini - formate da 12 e 24 velivoli, rispettivamente - nel 1930/1931 e nel 1933, la prima con rotta a meridione e la seconda a settentrione, entrambe dirette da Italo Balbo. Tuttavia il governo fascista non seppe avviare alcuna seria politica di razionalizzazione e concentrazione delle aziende esistenti, con l'obiettivo di realizzare

economie di scala, rafforzarne la capacità produttiva e accrescerne la competitività sui mercati internazionali che si andavano formando. A tale riguardo si dimostrò incapace perfino nel perseguire le sue finalità belliche. Avendo nel paese un'industria che poteva produrre migliaia di moderni aerei all'anno, il governo fascista mandò i piloti italiani a combattere nel 1940 in condizioni di tragica inferiorità, con appena seicento caccia in ordine di volo, di cui oltre un quarto erano decrepiti biplani CR-32, e quasi tutti meno potenti e veloci di quelli inglesi. Mentre i velivoli danneggiati, di qualunque tipo fossero, eran difficili da riparare, giacché in assenza di interventi di standardizzazione quasi tutti i ricambi erano incompatibili. A causa delle distruzioni e delle dispersioni di tecnici e dirigenti prodotte dalla guerra, dopo il 1945 si registrò la chiusura o la scomparsa come entità autonome di molte delle aziende citate sopra. Non sopravvisse oltre l'inizio degli anni Cinquanta la Caproni, i cui stabilimenti erano stati gravemente colpiti dai bombardamenti. Cessò l'attività la Breda Aeronautica, dopo esser ancora riuscita a costruire nel 1946-48 un unico esemplare d'un moderno quadrimotore da trasporto, il BZ 308, che volò sino al 1950 sulla rotta Roma-Mogadiscio. Le Officine Reggiane dovettero disfarsi della sezione avio. Progetti e attività della SIAI Marchetti vennero assorbiti dalla Macchi. Ad onta di tali stravolgimenti, gran parte delle potenzialità che quelle aziende avevano rappresentato, e del loro capitale umano, esistevano ancora nel periodo della ricostruzione. Per raggrupparle e coordinarle sarebbe occorsa una politica industriale specifica per il settore aeronautico, ma questa non si vide.

In effetti vari cicli di fusioni e acquisizioni rafforzarono il complesso dell'industria aerospaziale, e in quest'ambito della

produzione di materiali ad uso militare, ma non della produzione di aerei civili.

Così avvenne con la concentrazione della Divisione Aviazione Fiat e della Aerfer (Iri Finmeccanica) nella Aeritalia, avvenuta nel 1969. Vent'anni dopo l'Aeritalia si sarebbe fusa con Selenia, specializzata in sistemi elettronici a prevalente destinazione militare, dando così origine all'Alenia. L'Alenia Aeronautica è stata costituita solamente nel 2001. Nel 2002 aveva in totale 9300 dipendenti. Peraltro delle sue cinque aree di attività, stando alle comunicazioni diffuse dall'azienda, due hanno carattere esplicitamente militare: si occupano soltanto di velivoli da combattimento e da trasporto militare. Altre due hanno carattere misto, in quanto specializzate nella revisione e manutenzione di velivoli civili e militari, e nella produzione di velivoli per missioni speciali, come la ricognizione aerea che abbraccia ambedue i campi. Solamente l'area Aerostrutture e velivoli civili è impegnata nell'aeronautica commerciale, e solamente una parte di essa produce non velivoli interi, ma almeno grandi componenti, tipo la fusoliera dell'ATR 42/72. Le altre sue sezioni forniscono componenti strutturali minori sia alla Boeing che all'Airbus.

I suddetti cicli di fusioni e acquisizioni, così come vennero concepiti e realizzati, influirono dunque in scarsa misura al fine di far raggiungere alla produzione italiana di aerei commerciali la massa critica necessaria per assumere nuovamente un ruolo di primo piano in campo internazionale. Tanto gli imprenditori del settore, quanto i dirigenti delle partecipazioni statali e i ministri economici parvero d'accordo sul criterio che costruire da soli qualche dozzina di velivoli, meglio se di ridotte dimensioni come gli addestratori o gli executive, è preferibile al produrne centinaia o migliaia con uno o più partner. Ideale poi era

considerato il collocarsi nella posizione di fornitori o sub-appaltanti di qualche grande gruppo internazionale, preferibilmente statunitense. L'occasione per diventare grande nel settore dell'aeronautica civile fu offerta all'Italia tra la metà degli anni Sessanta e i primi anni Settanta. Sulla base di un memorandum d'intesa siglato un paio d'anni prima, e dei risultati di un gruppo di lavoro comune ancora precedente che aveva delineato il progetto di fattibilità di un aereo europeo da 300 posti, nel marzo '69 a Bonn i governi francese e tedesco si accordano per produrre insieme un aereo civile di grande capacità in grado di opporsi al dominio delle case statunitensi Boeing e McDonnell-Douglas, che più tardi sarebbe stata assorbita dalla prima. I francesi propongono come partner l'Aérospatiale, società a partecipazione statale; i tedeschi, la Daimler-Benz Aerospace. Nel 1970 viene ufficialmente costituito un consorzio in un quadro giuridico francese, lo Airbus GIE, dove la sigla sta per Groupement d'Intérès Economique, con sede a Parigi. Nel 1974 la sede sarebbe stata trasferita a Tolosa, dove opera tuttora, insieme con uno dei maggiori stabilimenti del gruppo, quello impegnato nell'assemblaggio finale dei giganteschi aeromobili. Un anno dopo la sua fondazione entrano nel consorzio la British Aerospace, che aveva appena acquisito il primigenio partner inglese di Airbus, la Hawker Siddeley, e la spagnola Construcciones Aeronáuticas S.A. (CASA). Fin dai primi contatti tra i paesi interessati fu proposto anche al governo italiano di partecipare al consorzio. Ciò in considerazione sia dell'alto statuto tecnologico della sua industria aeronautica, sia dell'importanza che rivestiva l'avere in un consorzio creato con dichiarate ambizioni di primato internazionale uno dei principali paesi fondatori della Comunità Europea. Il nostro governo si mostrò subito riluttante. Giudicava troppo

onerosa per il bilancio la quota di ingresso nel consorzio necessaria per avere in esso un qualche peso decisionale. Temeva che il tentativo di produrre aerei così grandi sarebbe stato quasi certamente un insuccesso commerciale: la classe politica italiana ha sempre avuto idee vaghe su ciò che significhi essere un imprenditore, il tipo che si assume un rischio collegando tra loro diversi fattori di produzione. Ve anche ragione di credere che il governo italiano non desiderasse dare un dispiacere all'industria americana, dimostrando in questo caso di essere più atlantista della Gran Bretagna. Dopo aver tergiversato un paio d'anni decise di rimanere fuori dal consorzio Airbus. Fu probabilmente la decisione più dannosa per la nostra aeronautica civile, e per il paese, che un governo italiano abbia preso in tema di politica industriale. Gli inizi dell'Airbus non furono facili. Mostrando di essere realmente un imprenditore, seppur collettivo, il consorzio aveva iniziato la costruzione del primo A-300 senza avere in portafoglio nemmeno un ordinativo. I primi sei ordini arrivarono da Air France, e fu sotto le insegne di questa che il primo A30062, dove B stava per bimotores, iniziò nel 1974 i suoi voli di linea. Progressivamente il tasso annuo degli ordinativi crebbe, un sicuro segno di riconoscimento delle qualità degli aeromobili progettati e costruiti dal consorzio. Con essi aumentò il ritmo delle consegne. Ci vollero ventitré anni per consegnare i primi 1000 Airbus, ma solo altri sei per arrivare a 2000, e solamente tre per superare i 3000. 9. Nel 2001 il consorzio si trasformava in una unica società per azioni indipendente, con l'80% del capitale detenuto dalla EADS, nata dalla fusione della francese Aérospatiale-Matra, la tedesca DaimlerChrysler Aerospace e la spagnola CASA; e il 20% in mano alla britannica BAE Systems. Nei primi mesi del 2003 la società Airbus si presentava pertanto come un gigante con 46000 dipendenti;

quattro stabilimenti di produzione in Francia, sette in Germania, tre in Spagna, due nel Regno Unito; 3100 aerei consegnati sotto le insegne di oltre 190 compagnie aeree; 300 consegne l'anno di aeromobili; circa 1500 ordinativi in portafoglio, corrispondenti al 57% del mercato mondiale degli aerei commerciali con più di 100 posti. E un introito in preventivo di 20-22 miliardi di euro, a fronte dei 19,5 miliardi del 2002. In sintesi, l'Airbus è stata ed è l'iniziativa meglio riuscita in campo tecnologico ed economico che paesi europei abbiano intrapreso nell'ultimo mezzo secolo. Nel 1999 all'Italia si era aperta nuovamente una porticina per entrare nell'impresa Airbus. Nulla più di una porticina, perché si trattava di partecipare allo sviluppo d'un solo modello di aeroplano, e per di più di tipo militare, a fronte della dozzina e passa di modelli commerciali presenti nel catalogo di Airbus. Il varcarla avrebbe comunque permesso di diventare partner titolare del consorzio. In tale anno veniva costituita, dopo un lungo periodo di lavori preparatori, la Airbus Military Company allo scopo di costruire l'aereo militare da trasporto A-400M, destinato a sostituire i vecchi C-130 della Lockheed in servizio presso diversi paesi europei, Italia compresa. La Finmeccanica avrebbe dovuto parteciparvi con una quota del 15%. Sennonché nello stesso anno l'Italia ordinava una ventina di aerei C-130 modificati, investendo in essi una quota di capitale superiore a quella che avrebbe dovuto sborsare la Finmeccanica per partecipare alla nuova società. Per fare entrambe le cose sarebbero quindi venuti a mancare i fondi. Motivo addotto dal governo per la decisione: non possiamo aspettare il 2015 per ammodernare la nostra flotta da trasporto militare - quasi che gli aerei si ordinino solo quando quelli in servizio cominciano ad andare in pezzi. Tre anni dopo, la partecipazione al progetto A-400M viene definitivamente affossata dal governo Berlusconi. Altri

motivi addotti ufficialmente: l'aereo Airbus costa troppo, lo stato del nostro bilancio per la difesa non ce lo permette. I C-130 americani ristilizzati in fondo vanno benissimo. E i "vertici militari" attribuivano una "bassa priorità operativa" al programma. 10. Quanto è costato all'Italia restar fuori dal consorzio, poi società Airbus? Vi sono, nei bilanci delle attività e delle politiche industriali, elementi tangibili e intangibili. Un elemento tangibile è il personale occupato in un'azienda o in un settore. La costruzione di grandi velivoli commerciali è un'attività ad altissima intensità di lavoro e di conoscenza. Per quanto sia cospicuo in essa l'uso della progettazione assistita dal calcolatore e l'impiego di macchine a controllo numerico, l'intero ciclo di fabbricazione, allestimento e montaggio di un grande aereo richiede oltre 250000 ore di lavoro umano specializzato. Come s'è detto l'Airbus dichiarava nel 2002 d'avere 46000 dipendenti. Almeno tre volte tanti erano quelli del suo indotto distribuito in quasi tutta la UE. Poiché i diversi partner nazionali sono stati ben attenti a questo aspetto, la distribuzione dei dipendenti nei diversi paesi risulta grosso modo proporzionale alle loro quote di partecipazione. Se l'Italia avesse partecipato fin dall'inizio a Airbus con una quota del 20%, non superiore a quella della Spagna o del Regno Unito - al presente partner minoritario della società -, oggi si ritroverebbe quindi all'incirca con 8000-9000 dipendenti Airbus, e circa 25 000-27000 nell'indotto. In totale, intorno a 35000 posti di lavoro altamente qualificati. Dalla suddetta cifra, ovviamente, andrebbero detratti i dipendenti dell'Alenia Aeronautica che attualmente lavorano per le commesse di componenti dell'Airbus, stimabili a dir molto in un migliaio di persone, e del relativo indotto, altre tremila circa. La perdita netta di posti di lavoro dovuta al rifiuto di partecipare fin dagli inizi all'impresa dell'Airbus può

quindi essere valutata, pur ammettendo la possibilità di larghi margini di errore, tra le 20000 e le 30000 unità. L'occupazione creata dall'Airbus avrebbe inoltre contribuito a ridurre le distanze tra i rispettivi volumi nazionali dell'occupazione complessiva nel settore aerospaziale, che vede l'Italia buona ultima tra i maggiori paesi europei. Secondo un'agenzia specializzata in tali rilevazioni, al 2001 l'Italia faceva infatti registrare in tale settore poco più di 39000 addetti, contro i 75000 della Germania, i 104000 della Francia e i 147000 del Regno Unito. 11. Più ancora di queste perdite in qualche modo stimabili del non aver colto le opportunità di lavoro offerte da una partecipazione a pieno titolo alla società Airbus, hanno sicuramente pesato negativamente sull'industria e sull'economia italiana gli elementi non assoggettabili ad alcuna stima diretta - per questo detti intangibili. Entrando nell'Airbus l'Italia avrebbe avuto l'opportunità di essere co-protagonista della più grande e avanzata filiera tecnologica, industriale e logistica che esista oggi in Europa: il che avrebbe significato trarne vantaggi, oltre che per l'aeronautica, per varie altre branche dell'industria italiana. Le sue industrie aeronautiche si sarebbero potute collocare nella posizione di principali committenti che valutano e scelgono, piuttosto che di fornitori o sub-contractors che vengono valutati e scelti. Avrebbe avuto la possibilità e l'incentivo a raccogliere e concentrare in almeno una grande impresa il capitale umano di competenze ed esperienze in campo aeronautico tuttora presente nel paese, ma avviato lentamente all'estinzione per causa di disuso.

In un articolo apparso su "Il Sole 24 Ore" nel 2001 si poteva leggere: "Un po' più europea e un po' meno americana, ma sempre indipendente dai grandi costruttori. E' la strategia di Alenia Aeronautica [...] Alenia è l'unica azienda europea di

taglia mediopiccola a non essersi consegnata ai grandi poli aerospaziali. Così continua a lavorare per Boeing mentre tratta l'ingresso nei grandi programmi europei di Airbus, in particolare il super jumbo". 12. A prescindere dal riferimento diretto ad Alenia, dal tono compiaciuto dell'articolo, e dal suo bizzarro presupposto - uno dovrebbe infatti spiegare perché mai entrare da partner nel consorzio Airbus alla pari con Francia, Germania, Spagna e Regno Unito avrebbe voluto dire "consegnarsi ai grandi poli aerospaziali" - sarebbe difficile sintetizzare con maggior chiarezza la via scelta dall'Italia per restare piccoli, o se si preferisce medio-piccoli, nel campo dell'aeronautica civile.

III. Formule nocive per la chimica

A proposito dello sgretolamento della grande industria chimica italiana, iniziato verso la metà degli anni Sessanta e conclusosi intorno al 2002, vari commentatori hanno parlato di "guerre chimiche" e del loro infelice quanto costoso esito. Tuttavia, se si guarda al modo in cui agirono i principali attori della vicenda, verrebbe piuttosto da concludere che il loro comune disastro fu generato, più che da guerre, da ripetuti tentativi di stabilire alleanze volte a sopprimere la concorrenza, oltre che da ricorrenti scelte di procedere a fusioni e acquisizioni aventi uno scopo analogo. Le formule adottate per le une e le altre hanno prodotto un risultato paradossale: dopo ogni episodio del genere, il nuovo gruppo nato da un'alleanza, da una fusione, o dall'acquisizione di una grande impresa chimica da parte di un'altra, rivelava ben presto di essere, sotto il profilo dell'efficienza e della capacità industriale, decisamente inferiore alla somma delle parti. A metà degli anni Cinquanta del Novecento, la società Montecatini, fondata a Milano nel 1888 ma entrata in grande nel campo della chimica solo verso il 1920, possedeva circa 160 stabilimenti chimici e laboratori di ricerca, oltre a parecchie miniere, e contava - esclusi gli addetti a queste ultime - 55000 dipendenti. La seconda industria italiana del ramo, la SNIA Viscosa, specializzata sin dagli anni Trenta nella produzione di fibre chimiche ma presente in forze

anche in altri comparti, contava alla stessa epoca circa 20000 dipendenti. Capofila dell'industria chimica italiana, la Montecatini era collocata tra le prime cinque imprese del settore a livello mondiale, esclusi gli Stati Uniti. 13. Verso la fine del decennio la Montecatini era premea da un problema, e attratta da una meta.

Il problema era l'accresciuta concorrenza internazionale, che metteva a rischio la confortevole posizione di oligopolista che la società milanese deteneva da decenni. I prezzi scendevano per la concomitanza di diversi fattori: l'ingresso di nuovi attori di differenti paesi nel settore della chimica; l'avvento di tecnologie di processo più avanzate; l'elevato tasso di invenzione di nuovi prodotti, in specie nel campo delle materie plastiche. La meta consisteva nell'accaparrarsi una quota la più larga possibile dei cospicui capitali che in quel periodo lo stato metteva direttamente e indirettamente a disposizione per le imprese che investivano nel Mezzogiorno. Quale passo per attenuare il problema, se non risolverlo, e avvicinarsi contemporaneamente alla meta, i padroni palesi e occulti di Montecatini concepirono in prima battuta un'alleanza con la Shell. Nasceva la Monteshell. Il primo progetto della nuova società fu la costruzione di un polo petrolchimico a Brindisi, specializzato nella produzione di derivati del petrolio, in massima parte materie plastiche. Realizzato quasi per intero dalla Montecatini, tra il 1960 e il 1962, il progetto aveva dimensioni galattiche: 800 ettari l'area costruita, ricavata da fertili terreni agricoli; decine di chilometri di strade e ferrovie; una centrale elettrica da 130000 Kw; una capacità di lavorazione di 2 milioni di tonnellate di petrolio l'anno; numero previsto di addetti con l'impianto a regime nell'area di Brindisi, compreso quindi l'indotto, intorno alle 16000-18000 unità. Né le previsioni produttive né quelle occupazionali si realizzarono mai.

Tredici anni dopo l'entrata in funzione del complesso produttivo, il Petrolchimico di Brindisi aveva poco più di 4000 dipendenti, e circa 1700 l'indotto. La capacità complessiva dell'impianto, come avvenne poi per quasi tutti i nuovi impianti chimici costruiti in Sardegna e in Sicilia con l'analogo scopo di sfruttare gli incentivi statali, apparve presto molto superiore alla domanda. Quanto alla durata dell'alleanza con la Shell, fu di circa un lustro. Troppo differenti erano i rispettivi interessi, le culture aziendali, le visioni strategiche. Nel 1966 il Petrolchimico di Brindisi ritornò alla casa madre con il nome di Montesud Petrolchimica. Due anni dopo sarebbe entrato a far parte del gruppo nato dalla fusione di Montecatini ed Edison. Sarebbe stata questa a fornire trama e personaggi alla seconda serie di fusioni & acquisizioni che hanno tinto di rosso - il colore dei bilanci in passivo - la storia della grande industria chimica. Nello stesso periodo in cui la Montecatini era alla ricerca di sostanziosi fondi pubblici per difendere la propria declinante posizione, e li trovava negli incentivi per effettuare investimenti nel Mezzogiorno, un'altra grande società, la Edison, prevedeva di essere presto afflitta da una sovrabbondanza di essi. Fondata a Milano nel 1884, quindi quasi coetanea della Montecatini, la Edison era il maggior produttore italiano di energia elettrica, tra i cinque che dominavano allora tale mercato. Gli altri erano la Società Adriatica di Elettricità (Sade), poco più tardi assorbita dalla Montecatini; la Centrale, operante nel centro-Italia; la Società Idroelettrica del Piemonte (Sip), e la Società Meridionale di Elettricità (Sme). Nella seconda metà degli anni Cinquanta era ormai chiaro che il governo avrebbe quanto prima deciso di nazionalizzare l'energia elettrica. In vista di tale evento nefasto la Edison iniziò un programma di marcata diversificazione, avventurandosi in settori nei quali il suo

management aveva limitata esperienza: anzitutto la chimica, ma anche l'industria estrattiva, l'elettromeccanica, il tessile, il vetro. Restava il problema di come impiegare i colossali capitali che stavano per piombarle addosso quale indennizzo statale per la nazionalizzazione dell'energia elettrica. Lo stato versò infatti direttamente alle imprese nazionalizzate, non ai loro azionisti, circa 2200 miliardi di lire, comprensivi di interessi, equivalenti a 18 miliardi di euro di oggi, 14. la quota di gran lunga maggiore, circa 1800 miliardi, spettò alla Edison, le cui dimensioni surclassavano le altre. Il decreto di nazionalizzazione venne pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il 12 dicembre 1962. Di conseguenza, come produttore di elettricità, la Edison era rimasta disoccupata, ma con i relativi indennizzi si era ritrovata ricca. Nel frattempo i nuovi settori in cui si era avventurata non davano risultati particolarmente promettenti. In conformità al criterio guida per cui non c'è problema industriale in Italia per il quale non si possa escogitare una soluzione finanziaria, fu il banchiere Enrico Cuccia di Mediobanca a indicare alla Edison la strada da seguire. Bastava procedere, grazie ai fondi freschi messi a disposizione dallo stato, all'acquisizione della Montecatini. Ci volle qualche tempo per preparare l'operazione, ma nell'estate 1966 questa era compiuta. La Edison e la Montecatini si fondevano, mediante incorporazione della seconda nella prima. La nuova società si sarebbe chiamata Montecatini-Edison S.p.a. Fu solamente qualche anno dopo, nel 1969, che la denominazione si sarebbe contratta in Montedison. Con la fusione era nato un gigante che controllava il 20% del mercato europeo delle materie plastiche, il 10% di quello delle fibre sintetiche e oltre il 15% dei prodotti intermedi. 15. Un gigante che però aveva i piedi di argilla.

Come ogni modesto docente d'una qualsiasi business school avrebbe potuto far preventivamente notare, fondere tra loro culture aziendali differenti è un'operazione assai più complessa e rischiosa che non la fusione finanziaria di due imprese. E anzi uno dei principali motivi per cui, anche ai giorni nostri, due fusioni su tre falliscono. Il punto è colto perfettamente da due studiosi di questo capitolo di storia della chimica italiana: [Con la fusione tra Montecatini ed Edison] si trovarono le une accanto alle altre due classi dirigenti, due classi impiegatizie, due classi di tecnici e di maestranze che per anni erano state abituate a scontrarsi e che necessariamente dovevano ora misurarsi l'una con l'altra e trovare il proprio spazio all'interno della stessa azienda. Il conflitto si trasferì così dall'esterno all'interno. 16. Era la prima esemplificazione concreta, nel settore della grande chimica, del paradosso che vuole che una mega-organizzazione sorta da una fusione sia assai meno efficiente delle organizzazioni che sono andate a comporla. Esistevano ovviamente motivi anche più sostanziali che concorrevano a creare un colosso intrinsecamente fragile. La chimica era estranea alla storia - se non per un brevissimo periodo - all'anima, alle competenze manageriali dell'impresa, la Edison, che solo grazie all'enorme liquidità di cui disponeva aveva incorporato quella che di chimica si occupava da oltre cinquant'anni, la Montecatini.

L'Eni, gruppo pubblico, che aveva nell'Anic una sua divisione chimica, non aveva ovviamente gradito la formazione di un supergruppo privato capace, sulla carta, di dominare la chimica italiana. Avrebbe potuto affrontare la competizione con la MontecatiniEdison nel modo che i manuali di economia assicurano essere normale tra le imprese capitalistiche, ossia sfidandola sul terreno dell'innovazione di prodotto e di processo, della politica dei

prezzi, delle strategie di marketing. Oppure avrebbe potuto cercare di accordarsi con la nuova società per spartirsi su basi territoriali o merceologiche quote dell'immenso e differenziato mercato europeo della chimica, come usano fare gli oligopoli di ogni ramo dell'economia. L'Eni avrebbe potuto cioè seguire la via industriale alla concorrenza, o, al peggio, a quel suo succedaneo che è la spartizione dei mercati, compiuta la quale entro e tra ciascuno di essi qualche forma di concorrenza permane. Preferì invece seguire la via finanziaria al monopolio. Nel corso del 1968, con la partecipazione dell'Iri e con l'assenso del governo, rastrellò in borsa il 15% delle azioni Montecatini-Edison. Una quota che equivaleva di fatto, data la diffusione dell'azionariato della società milanese, ad una partecipazione di controllo. In tal modo la possibilità di una reale concorrenza tra il gruppo pubblico e il gruppo privato veniva soppressa alla radice.

Attaccare la Montecatini-Edison avrebbe collocato l'Eni-Anic nella posizione del cacciatore sprovveduto che si spara sui piedi. Affermatosi nell'eliminare la reciproca concorrenza, il talento dei condottieri dei due gruppi ebbe presto modo di manifestarsi in altre iniziative che avrebbero contribuito a peggiorare il bilancio delle loro aziende. Eni e Montedison - come dal 1969 era denominata la società milanese - si accordarono nei primi anni Settanta per costruire in Sardegna, a Ottana, due giganteschi stabilimenti, al fine precipuo di ottenere altri finanziamenti pubblici. La capacità produttiva dei due impianti, come apparve evidente sin dalla loro entrata in funzione, eccedeva largamente la domanda nazionale e internazionale dei prodotti che fabbricavano. Le conseguenze furono perdite considerevoli.

17. Mentre l'Eni poteva sopportare tali perdite, giacché la chimica non rappresentò mai più che pochi punti percentuali

del suo volume d'affari - a prescindere dal fatto che si trattava di denaro pubblico - per la Montedison esse si sommavano, per i motivi già menzionati e altre difficoltà sopravvenute, a quelle derivanti dall'andamento negativo della maggior parte delle sue attività. Tra il 1981 e gli anni successivi viene quindi tentata una nuova operazione di risanamento della società milanese su base finanziaria, iniziata con il conferimento delle azioni Montedison possedute da Eni e Iri a Mediobanca. Ciò nonostante i mercati da un lato, i processi produttivi e i comportamenti organizzativi dall'altro, dimostrarono scarsa sensibilità alla variazione dell'assetto societario della Montedison. Le loro condizioni continuarono a peggiorare, e con esse il bilancio consolidato della holding. Non fu quindi eccessivamente impegnativo per un gruppo industrial-finanziario emergente, il ravennate Ferruzzi, conquistare il controllo della Montedison. Lo fa raccogliendo in borsa, tra la fine del 1986 e la primavera dell'87, il 40% delle azioni di questa. Sembra l'inizio di una nuova stagione per la società nata dalla fusione di due prestigiose aziende fondate a Milano circa un secolo prima. Purtroppo la nuova stagione dura poco più di una stagione del calendario. Appena un anno dopo - siamo al 1988 - vengono avviate le trattative tra il gruppo Ferruzzi, le cui finanze erano state messe a repentaglio dalla baldanzosa conquista della Montedison guidata dal suo amministratore delegato Raoul Gardini, e l'Eni, allo scopo di costituire una nuova società - nome di battesimo Enimont, data di nascita 1° gennaio 1989 - alla quale conferire le rispettive attività chimiche. L'Eni avrebbe recato alla Enimont le attività gestite da Enichimica, includenti quelle dell'Anic e delle ex imprese private Sir e Liquichimica, di cui aveva acquisito il controllo verso il 1980; la Montedison le avrebbe ceduto, in forma di azioni, la proprietà di gran parte dei suoi impianti. La fusione fu

salutata dagli esperti con entusiasmi non minori, né maggior preveggenza, di quelli che avevano accolto la fusione di Edison e Montecatini. Essi stimavano che la Enimont si sarebbe collocata, in termini di fatturato, tra le prime dieci società chimiche del mondo. A questo punto le avventure della chimica italiana si susseguono a ritmo incalzante, come pure su un piano via via più inclinato verso l'abisso. Anche entro la Enimont la convivenza tra i manager provenienti dai due gruppi costituenti, tra le diverse strutture organizzative che si sarebbero dovute uniformare, e anche tra i rispettivi bilanci, si rivela subito ingestibile. Poco più di un anno dopo la nascita di Enimont l'Eni decide di tagliare il nodo gordiano, acquistando la totalità delle azioni Montedison in Enimont. Avrà così il potere di dirigere le attività chimiche secondo i propri criteri. Nel 1991 la società controllata, inizialmente denominata Enichimica, prenderà il nome di Enichem. Nel 1992 questa si collocherà effettivamente tra le prime dieci società chimiche del mondo in termini di fatturato, testa a testa - il che vuol dire, quantificando il fatturato di allora in euro di oggi, mezzo miliardo più, mezzo miliardo meno - con colossi quali Sandoz, Merck & Co., Mitsubishi Kasei, Roche. I dipendenti superano le 30000 unità. Supera anche gli 8000 miliardi di lire, sfortunatamente, il debito consolidato dell'Enichem. Dinanzi alla voragine che si apre nei conti del gruppo, l'Eni corre ai ripari a colpi di dismissioni e di tagli all'occupazione. Numerosissimi impianti produttivi d'ogni dimensione, delle più diverse specializzazioni, vengono chiusi o ceduti a imprese italiane ed estere. Da fine 1992 a fine 2000 gli occupati scendono da oltre 30000 a meno di 13000. 18. Il seguito della storia vede l'Eni che a far data dal 1° gennaio 2002 costituisce una nuova divisione, la Polimeri Europa, alla quale l'Enichem conferisce tutti i suoi stabilimenti esteri e la maggior parte di quelli italiani. Per sé

tiene solamente un insieme di attività di servizio. Nel corso del 2002 l'Eni avvia una trattativa con un gruppo di proprietà saudita, la Sabic (Saudi Basic Industries Corporation), al fine di cedergli il pacchetto di maggioranza posseduto in Polimeri Europa. Ancora un anno dopo la trattativa non sembrava aver avuto successo, ma stava a dimostrare l'intenzione dell'Eni di uscire completamente dal settore della chimica, fatte salve le attività più direttamente legate ai derivati del petrolio.

Intenzione peraltro espressa senza ambiguità dai dirigenti Eni in più occasioni, comprese le citate audizioni sull'industria chimica tenutesi dinanzi alla Commissione Attività produttive della Camera. Più o meno alla stessa data anche le attività chimiche della Montedison si potevano considerare pressoché estinte. Schiacciato da un indebitamento consolidato di oltre 31000 miliardi di lire, il gruppo Ferruzzi-Montedison aveva rischiato nel 1993 di dover portare i libri in tribunale. Venne salvato solamente dall'azione svolta nei confronti delle 311 (trecentoundici) banche creditrici, nazionali ed estere, da un gruppo di intervento formato da alcune delle maggiori aziende di credito italiane, guidato ancora una volta da Mediobanca. Nell'occasione aveva già dovuto sacrificare una parte di quanto le rimaneva come resto del suo impero chimico. Otto anni dopo, tra il 2001 e il 2002, questo scompare del tutto con la cessione di Ausimont, apparsa necessaria - insieme con il sacrificio di molte altre società controllate - dopo che il controllo della Montedison era passato ad una nuova società, la Italoenergia, per creare la quale si erano unite Fiat, la Finanziaria Tassara, Electricité de France e diverse banche nazionali. Il cambio di proprietà era costato caro; in più la Montedison aveva portato con sé 9 miliardi di euro di debiti.

Era dunque imperativo fare cassa. Con le predette cessioni i dipendenti scendono in un anno da 30000 a 3000, e la stessa

Montedison cessa in effetti di esistere. 19. Sulle macerie della chimica e delle altre sue società si erge solitaria, nell'ambito del Gruppo Fiat, un'azienda specializzata nella produzione e distribuzione di energia elettrica. Nome di battesimo: Edison. Un caso di ritorno alle origini, dall'energia all'energia attraverso la chimica. La movimentata scomparsa della grande industria chimica, completata dall'uscita dal settore della SNIA che negli anni Novanta decise di occuparsi soltanto di produzioni biomedicali, ha lasciato dietro di sé un passivo dalle molte voci. Tra di esse dovrebbero essere incluse la cancellazione di decine di migliaia di posti di lavoro. Perdite economiche per decine di migliaia di miliardi, di risparmio privato e di fondi pubblici. Trattative triangolari occulte, tra finanza politica e industria, condotte a suon di tangenti per concordare alleanze e fusioni, acquisizioni e salvataggi, che hanno distorto in un vastissimo raggio i comportamenti e la mentalità di persone, imprese e istituzioni. Centinaia di chilometri quadrati di splendidi litorali e di ottime superfici agricole in molte regioni italiane sacrificati per costruire stabilimenti condannati ad arrugginire dopo pochi anni perché nati obsoleti, o perché ne duplicavano inutilmente altri, o erano balordamente sovradimensionati. Migliaia di vittime, oggi sofferenti oppure defunte, a causa degli elevati tassi di inquinamento di atmosfera, acqua e terra da parte di innumeri sostanze nocive che i poli chimici hanno per decenni diffuso spensieratamente attorno a sé, da Gela a Brindisi, da Ravenna a Porto Marghera, da Augusta-Priolo a Mantova. Prima cioè che qualche magistrato riuscisse a trascinare in giudizio - soltanto verso la fine degli anni Novanta - i loro dirigenti, inclusi i vertici delle società controllanti, e ottenesse dalle aziende coinvolte un maggior rispetto per le persone e per l'ambiente. 20. A tali voci va aggiunto il danno al sistema

paese derivante dall'esser passato da una posizione di primo piano nel mondo, quanto alla chimica, a una che con una certa benevolenza si può considerare affatto secondaria. Naturalmente esiste ancora in Italia un'industria chimica. A inizio 2001, stando ai dati della Federchimica e a quelli resi noti nelle audizioni parlamentari, l'industria chimica italiana, farmaceutica esclusa, contava circa 125000 addetti distribuiti in 900 aziende. La Francia, dice il database di Eurostat, ne registrava 175000, il Regno Unito 185000 e la Germania 400000. Sotto il profilo occupazionale, l'intero settore pesava dunque, in Italia, appena 1,8 volte di quanto non pesassero quasi mezzo secolo prima due sole aziende, Montecatini e SNIA, che avevano in totale 75000 addetti. L'incidenza sul totale delle piccole e medie imprese chimiche, tra i 20 e i 199 addetti, è salita dal 50% nel 1980 all'84% nel 2000, quota assai più alta di quella di ogni altro paese europeo.

Circa il 40% della produzione al 2001, e una quota pressoché uguale dell'occupazione, corrispondente a quasi 50000 addetti, era ascrivibile a imprese italiane controllate da imprese estere. Si aggiunga che nella classifica delle principali esportatrici italiane i primi posti erano occupati da imprese estere, in quasi tutti i comparti della chimica. Solo una parte minima dell'occupazione in tali imprese, il 4,5%, era dovuta a nuove iniziative produttive, ossia a imprese create dal nulla "nei campi" (greenfield è la locuzione in uso) mediante investimenti dall'estero. Per il resto si trattava di acquisizioni in toto di imprese italiane o di partecipazioni di controllo. Su 259 nuovi impianti chimici pianificati e annunciati per il periodo 2000-2006, da localizzare in Europa occidentale, quelli previsti per l'Italia erano solamente 14. La piccola Olanda ne prevedeva 24. E ben 31 l'ancor più piccolo Belgio. Il deficit commerciale dell'industria chimica italiana per l'anno 2001 toccava gli 8,5 miliardi di euro. 21. A proposito della

segmentazione della chimica italiana in un numero insolitamente elevato, rispetto ai maggiori paesi UE, di piccole e medie imprese (PMI), vari commentatori hanno espresso il parere che questo sia un indicatore confortante di modernizzazione del settore. L'epoca dei mastodonti chimici è finita, sostengono. E' inutile, anzi dannoso, lamentarne la scomparsa. La produzione chimica è sempre più differenziata in sottosettori specializzati, e questi possono venire coltivati con maggiore efficienza dalle PMI. Le PMI, affermano ancora i commentatori, sanno adattarsi con maggior rapidità delle grandi ai mutamenti sempre più vorticosi dei mercati internazionali. Una simile posizione, che invero ricorre anche in riferimento ad altri settori tra quelli di cui si tratta in questo lavoro, si espone a due fondamentali obiezioni. La prima dice che le capacità di innovazione delle PMI chimiche di oggi provengono in gran parte da personale che ieri si era formato alla grande scuola - grande quanto a sapere tecnologico - della Montedison, per trovare poi impiego, al momento della crisi di quest'ultima, in aziende minori. Questa popolazione di capaci ricercatori e tecnici sta ormai uscendo di scena, per ragioni di età, e non si vede come potrà essere sostituita. In secondo luogo, senza le grandi imprese viene a mancare un'eccellenza nella ricerca chimica che possa interagire con le piccole e le medie.

In altre parole le PMI non sono in condizioni di far ricerca di alto livello, la sola che assicuri competitività a livello internazionale. Codeste non sono obiezioni formulate da interpreti prevenuti o non aggiornati della storia dell'industria chimica. Si leggono nelle relazioni di un ente specializzato del ramo, il Centro Studi e Analisi Economiche della Federazione Nazionale dell'Industria Chimica. 22.

IV. Il brevetto rifiutato e l'elettronica di consumo

Al presente gli italiani posseggono e usano 45-50 milioni di telefoni cellulari, in media più di due per famiglia. Negli anni scorsi ne hanno acquistati e via via rottamati almeno altri 15-20 milioni per stare al passo con il progresso di questa tecnologia, dall'originario Tacs analogico ai sistemi digitali utilizzabili con differenti frequenze quali i GSM tri-band, dai primi portatili che replicavano semplicemente le funzioni d'un telefono fisso sino agli apparecchi UMTS che permettono di navigare in Internet e captare e trasmettere immagini fisse e in movimento ad alta risoluzione.

Nelle loro prime e seconde case si trovano decine di milioni di radio portatili, 25 milioni di televisori, milioni di registratori e di sintonizzatori ad alta fedeltà. Le antenne tradizionali e paraboliche svettano su ogni abitazione. Due autoveicoli su tre, furgoni e autocarri compresi - ossia circa ventiquattro milioni su trentasei - recano a bordo un apparecchio radio. Tra sostituzioni degli apparecchi obsoleti e rapida accettazione delle innovazioni, gli italiani si sono insomma rivelati formidabili adepti dell'elettronica di consumo, dando origine al quinto o sesto mercato del mondo di tale settore. Con una differenza radicale rispetto agli altri mercati di pari o maggiori dimensioni (Usa, Giappone, Germania, Francia, Gran Bretagna): quasi nessuno dei prodotti disponibili sul mercato nazionale deriva da un

progetto originale di imprese italiane, e solo una quota modesta di essi è fabbricata in Italia, per lo più da marchi stranieri. Rispetto alle origini negli anni Venti e Trenta, quando essa voleva dire esclusivamente apparecchi radio per le famiglie, il progresso tecnologico ha allargato di molto i confini dell'elettronica di consumo: le trasmissioni televisive possono arrivare via cavo anziché tramite l'etere; i CD e i DVD sono letti e scritti da un raggio laser. Eppure alla base di tale settore, anche dei suoi apparati più moderni e sofisticati, rimane la tecnologia radio. Come avviene, ad esempio, nel caso di un palmare che naviga in Internet grazie ad un collegamento radio - uno dei più comuni si chiama Blue Tooth - con un cellulare, che a sua volta comunica con il server del fornitore di accesso alla Rete tramite radiofrequenze. E' forse nel modo in cui nacque e si sviluppò la radiotecnologia che si può vedere un segno anticipatore della mesta condizione attuale dell'industria dell'elettronica di consumo in Italia. A fine Ottocento vi erano stati diversi precursori in Germania e nel Regno Unito, in Francia e in Russia. Nondimeno l'invenzione determinante per lo sviluppo della "telegrafia senza fili", come fu denominata agli inizi la nuova tecnologia, fu realizzata nel 1895 da un italiano di ventun anni, Guglielmo Marconi. Dopo il successo dei primi esperimenti, compiuti con mezzi artigianali nelle campagne bolognesi, il giovane inventore avrebbe avuto bisogno di agevolazioni burocratiche e di finanziamenti per proseguire le ricerche. In Italia non li trovò. A che mai poteva servire, gli si fece osservare, la trasmissione a qualche chilometro di distanza di strani rumori crepitanti? Le une e gli altri gli furono invece promessi in Inghilterra, dove la madre, irlandese, aveva buone conoscenze.

Rinfrancato dall'apprezzamento espressogli dall'ingegnere capo del Post Office, Sir William Preece, grazie al quale aveva

cominciato a intravedere le immense implicazioni scientifiche e industriali delle ricerche che andava compiendo, nei primi mesi del 1896 Marconi provò ad offrire la sua invenzione in esclusiva al ministero italiano delle Poste e Telegrafi. Dopo un rapido esame il ministero respinse l'offerta: non ne vedeva l'utilità. Marconi ritornò in Inghilterra con idee chiare. Il 2 giugno 1896 depositava presso il British Patent Office una descrizione completa del suo sistema di telegrafia senza fili, con relativa domanda di brevetto, numero 12039. Inoltre decideva di stabilire in quel paese, non in Italia, la sede delle attività intese a sviluppare e sfruttare le applicazioni del sistema. A tal fine fondò nel 1898 la Wireless Telegraph and Signal Company, che nel 1900 mutò la ragione sociale in Marconi's Wireless Telegraph Company. Per inciso, la società britannica fondata dal giovane bolognese esiste ancor oggi, con il nome di Marconi Corporation plc, ed è un gigante dell'industria dei sistemi di telecomunicazione, presente anche nel nostro paese. In seguito Marconi tornò spesso in Italia, compiendo qui importanti esperimenti, specie in collaborazione con la Marina. In effetti fu la Regia Marina, non l'industria né l'accademia, a istituire a Livorno nel 1916 un Laboratorio Superiore di Radiotelegrafia, che seppure fosse nato con intenti soprattutto formativi divenne il primo importante centro italiano di ricerca scientifica nel campo della radiotecnologia. In patria Guglielmo Marconi ricevette anche grandi onori: senatore nel 1914, presidente del Cnr dal 1928, presidente della Reale Accademia d'Italia. Due anni prima che morisse (1937) l'Università di Roma, ritenendo che, passati ormai quarant'anni dalla scoperta del modo di sfruttarle industrialmente, fossero maturi i tempi per avere un professore di teoria delle onde elettromagnetiche, gli conferì perfino una cattedra. Ma intanto con il rifiuto di

acquisire quel brevetto in esclusiva l'Italia aveva compromesso gravemente la possibilità, che pur s'era ritrovata in casa, di diventare protagonista nello sviluppo delle ricerche e soprattutto delle applicazioni industriali della radio. Un contributo significativo al consumo e quindi alla produzione di apparecchi radio provenne negli anni Trenta dal regime fascista. Non certo compiendo investimenti pubblici, bensì promuovendo su larga scala la diffusione della radio nelle famiglie, poiché in essa scorgeva un efficace mezzo di persuasione di massa. Oltre alle piazze i discorsi di Mussolini, capo del governo, invasero così le abitazioni, insieme con i resoconti delle grandi opere realizzate dal regime, i bollettini trionfali delle guerre d'Etiopia (1935-36) e di Spagna (1936-39), la descrizione dal vivo delle parate militari in grigioverde o in camicia nera, le lezioni di cultura fascista. Quali che fossero le forze che la sollecitavano, la domanda di radioricevitori crebbe e i produttori si moltiplicarono, nomi che oggi fanno impazzire i collezionisti: Allocchio Bacchini, Ducati, Geloso, Irradio, Minerva, Phonola, Voce del Padrone e altri. Nel 1937 gli abbonati alla radio erano quasi 700000. Diversi costruttori si accordarono per costruire ciascuno lo stesso apparecchio standard, la Radio Balilla. Era venduta a 430 lire, pagabili in diciotto rate mensili. Per quei tempi si trattava pur sempre di una cifra ragguardevole, giacché equivaleva a circa un mese di salario di un operaio e a mezzo stipendio di un funzionario pubblico. Però era meno di un terzo del prezzo degli altri radioricevitori di marca, che andava dalle 1500 lire a oltre 3000. Di conseguenza il successo industriale non mancò. Della Radio Balilla furono venduti in poco tempo decine di migliaia di esemplari. All'epoca della ricostruzione post-bellica, quando la domanda di apparecchi radio aumentò per anni ad un tasso geometrico, si che gli abbonati superarono

nel 1957 i 6 milioni, l'industria italiana della radio aveva due o tre strade dinanzi a sé. Arricchita da nuovi marchi - Autovox, Brion-Vega, Sinudyne, Sèleco, per citarne solo alcuni - essa avrebbe potuto sfruttare l'esperienza cooperativa fatta con il modello standard costruito in comune per realizzare qualche forma di consorzio, al fine precipuo di poter accrescere e concentrare gli investimenti in ricerca e sviluppo. Oppure, mediante un processo incrociato di fusioni e acquisizioni, avrebbe potuto dar origine ad un gruppo consistente, capace di reggere quanto meno alla concorrenza dei produttori europei. O, ancora, si poteva sperare che un singolo imprenditore avesse il talento per creare da solo un'impresa di grandi dimensioni. Dopotutto, Max Grundig, fondatore della casa omonima che in pochi lustri arrivò ad avere migliaia di dipendenti, era un piccolo imprenditore di Firth che nel 1945, appena finita la guerra, si era messo a vendere scatole di montaggio per apparecchi radio al fine di aggirare il divieto di produrli e commercializzarli imposto dagli Alleati. In assenza sia di una politica industriale pubblica, sia di imprenditori capaci di percorrere autonomamente l'una o l'altra, nessuna delle strade possibili venne seguita. Le grandi imprese arrivarono sì sul mercato italiano, però erano o tedesche (tra le prime proprio la Grundig, oltre a Saba e Telefunken), o americane (Philco, RCA, Westinghouse e altre). In pochi anni l'industria italiana degli apparecchi radio venne spazzata via quasi per intero dal mercato nazionale. Poiché la televisione via etere - tale nacque - è in fondo una radio che permette al tempo stesso di vedere chi parla, l'industria italiana avrebbe potuto prendersi una rivincita su questo terreno. Accadde invece che circa settant'anni dopo il rifiuto opposto a Marconi, un altro diniego governativo finisse per infliggere danni gravissimi, per di più preventivi, al settore che per tre decenni, dopo la radio e sino al boom dei cellulari,

avrebbe dominato l'elettronica di consumo: la Tv a colori. Negli Stati Uniti le prime trasmissioni televisive a colori ebbero inizio nel 1953 con la sigla della CBS. In Europa, l'Unione delle emittenti televisive pubbliche europee (Europe Broadcasting Union - Ebu) impiegò parecchi anni per decidere quale standard adottare, se il Secam (Séquentiel couleur à mémoire) ideato dai francesi, oppure il Pal (Phase Alternating System), inventato dai tedeschi, l'uno e l'altro già disponibili per l'uso commerciale sin dal 1960. Ciò nondimeno le trasmissioni a colori iniziarono ufficialmente in Francia - inutile a dirsi con il Secam - e nel Regno Unito - mediante il sistema Pal, adottato anche da tutti gli altri membri dell'Ebu - nell'estate del 1967. Seguirono poco tempo dopo la Germania Occidentale, l'Olanda e altri paesi. In Italia il governo avrebbe atteso fino al 1977 prima di autorizzare la Rai a effettuare trasmissioni a colori per il pubblico, giusto dieci anni più tardi. Gli storici della televisione includono tra i fattori di un simile ritardo le pressioni dell'industria automobilistica, timorosa di veder diminuire le vendite qualora le famiglie si fossero chiuse in casa a godersi il nuovo mezzo anziché fare gite in auto, nonché quelle degli editori di giornali e periodici preoccupati di veder scemare gli introiti pubblicitari. E possibile che tali fattori abbiano avuto un certo peso. Tuttavia la responsabilità maggiore di una decisione che ebbe il doppio mirabile effetto di soffocare la produzione nazionale di Tv a colori, e di predisporre a favore dei produttori stranieri un vasto mercato bramoso di acquisire al più presto un nuovo mezzo audiovisivo di cui si parlava da anni, ricade principalmente sui governi di allora, ovvero sulla loro miopia in tema di economia politica. I tempi - erano gli anni dello shock petrolifero - imponevano un comportamento economico austero anche alle famiglie; perciò un televisore a colori, a giudizio del governo, era una

forma politicamente inaccettabile di spreco. Nell'ergersi a baluardo contro quello che considerava evidentemente nulla più d'una forma di "consumo esibizionista", come avrebbe detto Thornstein Veblen, si distinse il Partito repubblicano. Nel 1972 esso arrivò a minacciare di uscire dal governo se questi avesse concesso alla Rai di dar inizio alle trasmissioni televisive a colori. Esse furono finalmente autorizzate con un decreto del 24 febbraio 1977. Erano trascorsi dieci anni da quando gli inglesi avevano visto sui loro televisori che l'erba dei campi da tennis di Wimbledon è davvero verde. Contabilizzare quanto sia costato al paese il blocco decennale della Tv a colori è un azzardo. Peraltro non si rischia molto affermando che il relativo bilancio dovrebbe comprendere migliaia di miliardi di lire di deficit commerciale, a partire dal 1977 se non da prima, giacché nelle regioni italiane di confine, che potevano captare le trasmissioni dei paesi vicini, un televisore a colori, importato clandestinamente, si poteva acquistare da anni; parecchie migliaia di posti di lavoro in meno; oltre a un forte impoverimento, o mancato sviluppo, del nostro capitale tecnologico, formato da impianti, conoscenze e saper fare industriale. Conto delle perdite indotte a parte, le conseguenze industriali e commerciali di questo secondo rifiuto governativo di dar via libera entro tempi ragionevoli a una nuova tecnologia si videro presto. Nel 1980 gli abbonati Tv superavano già i 13 milioni, e si accingevano in massa a sostituire gli apparecchi in bianco e nero con quelli a colori. Però in quell'anno l'industria italiana produsse solamente 1,2 milioni di apparecchi di questo tipo.

23. Una festa per i marchi giapponesi, Sony in testa, che avevano avuto più di dieci anni per prepararsi a conquistare il mercato italiano, ma anche per grandi produttori europei quali Philips (olandese), Grundig e Siemens, e altri minori. Alcuni produttori stranieri aprirono officine di produzione o

di assemblaggio in Italia, come la Philips a Monza. Sopraffatti in pochi anni furono i due soli produttori italiani di apparecchi Tv in grande serie. La Zanussi, fabbrica di elettrodomestici che aveva iniziato a produrre televisori di qualità sin dal 1962 - famosa tra gli intenditori fu la sua linea Rex - uscì dal settore poco dopo essere passata, nel 1985, sotto il controllo della svedese Electrolux. La Indesit, oggi parte del gruppo Merloni, anch'essa specializzata anzitutto nella elettromeccanica "bianca", cessò di produrre televisori, ramo in cui era entrata nel 1968, verso il 1983. Con il massiccio contributo dei marchi stranieri, la produzione italiana di televisori a colori crebbe lentamente sino a toccare i 2,8 milioni di unità negli anni 1994-95, per ridiscendere poi rapidamente verso i livelli di vent'anni prima: le unità prodotte nel 2001 sono state appena 1,2 milioni, a fronte di un mercato che ne assorbe all'incirca quattro volte tante all'anno. Il fatto è che la Tv a colori è ormai una tecnologia super-matura, che non conviene più produrre in Italia. La Philips di Monza, ad esempio, è migrata in Polonia nel 1997. Sebbene ai nostri giorni siano le importazioni a dominare il mercato dei televisori, una quota apprezzabile della residua produzione nazionale, dell'ordine di alcune centinaia di migliaia di unità, è ancora dovuta a case italiane che riescono a offrire a basso prezzo apparecchi assemblati con pezzi di buona qualità sebbene tecnologicamente datati, acquistati quasi per intero da case estere. Ci riferiamo sempre alle produzioni di massa, giacché al di là di essa esistono sia nell'ambito dei televisori, sia - ad esempio - nel campo dell'alta fedeltà, marchi italiani di nicchia che propongono apparecchi di affermata eccellenza tecnologica. Tolte tali eccezioni, nel resto dell'elettronica di consumo la situazione è anche peggiore che non nel comparto Tv. Si tratta di un variegato mercato che comprende i lettori di CD, DVD,

minidischi, MP3; i registratori video e suono, sino ai minuscoli memo-voice; le radio portatili d'ogni dimensione; gli impianti ad alta fedeltà completi di sintonizzatore (che è una sorta di super-radio).

Tale mercato è occupato al 90-95%, con qualche oscillazione in più o in meno a seconda dei sub-comparti, da quattro-cinque marchi giapponesi, sempre i soliti - con l'eccezione dell'hi fi di gamma alta, dove sono ancor più numerosi; due-tré coreani; un paio di marchi statunitensi, più i tre grandi europei, Philips, Siemens e Grundig, che a vero dire a inizio 2003 si trovava in cattive condizioni economiche. Gli scarsi marchi italiani si dividono i pochi punti percentuali che rimangono sul totale del mercato nazionale, e uno solo, concentrato sulla fascia dei prezzi più contenuti, è presente con un certo peso in tutti i sub-comparti indicati. Nel campo della telefonia cellulare, duole dire, rispetto alle dimensioni assunte dal mercato italiano la produzione delle case italiane rappresenta una quantité négligeable. Il nostro mercato è dominato, per una quota che al 2003 si aggirava sull'80%, da quattro giganti di altrettante nazionalità: la finlandese Nokia, la svedese Ericsson, la statunitense Motorola e la giapponese Panasonic. Nel quinto residuo del mercato è forte la presenza di case che sono in complesso giganti dell'elettronica di consumo, ma non altrettanto nel comparto della telefonia cellulare, quali Philips, Siemens, NEC, la sudcoreana Samsung, la francese Alcatel. Diversi marchi esteri posseggono in Italia centri di ricerca e impianti di produzione o di assemblaggio.

Per contro, al 2003, salvo errore, esistevano solamente due marchi italiani di cellulari. Di essi uno solo si poteva definire propriamente nazionale quanto a progetto e produzione, visto che l'altro fabbricava tutto nel Sud-est asiatico. La loro quota di mercato non ha mai superato presumibilmente uno

o due punti percentuali. Può essere una parziale consolazione sapere che una quota consistente dei microprocessori utilizzati da alcuni dei maggiori produttori stranieri di telefonia cellulare, quali Nokia, Motorola, Alcatel, sono fabbricati in Italia, a Catania, dalla STMicroelectronics, una multinazionale nel cui capitale è presente una consistente partecipazione, intorno al 18% (al 2003), di Finmeccanica. Resta il fatto che il paese che inventò la radio non ha svolto né svolge alcun ruolo nella concezione, nella progettazione, nelle strategie commerciali, nell'organizzazione produttiva della telefonia cellulare, la più moderna delle tecnologie fondate sugli sviluppi della radio. Non a caso ad essa si applica oggi la stessa dizione, wireless, senza fili, che già compariva nel nome delle imprese fondate da Marconi a fine Ottocento - in Inghilterra.

V. Cessioni e smembramento di imprese high tech

Al lume dei criteri di alta direzione politico-economica indicati nell'introduzione, oltre al portare direttamente all'estinzione interi settori esistono altri metodi per far scendere di parecchie posizioni le grandi imprese industriali italiane, in una classifica combinata che comprenda diversi elementi. Tra questi ultimi andrebbero inclusi l'autonomia di gestione produttiva e commerciale; il contributo alla creazione di posti di lavoro ad alta intensità di conoscenza; l'impiego ottimale delle risorse umane formate in precedenza; la tutela del patrimonio tecnologico nazionale; il contributo alla competitività internazionale dell'industria italiana fondato sulla capacità d'innovazione piuttosto che sui bassi salari. Uno di tali metodi consiste nel cedere le imprese stesse a imprese o gruppi esteri, meglio se a prezzo scontato. Un altro metodo richiede invece di smembrarle, vendendone le parti separate a diversi acquirenti. I risultati, quanto a peggioramento nella suddetta classifica delle imprese coinvolte, sono ancora più appariscenti nel caso in cui si riesca ad applicare contemporaneamente ambedue i metodi. Ci limiteremo qui a richiamare alcuni casi di imprese produttrici di sistemi ad alta tecnologia, tra quelli che dominano oggi, e certamente continueranno a dominare nei prossimi decenni, l'economia mondiale, pur differenziandosi

e figliando generazioni di tecnologia per ora nemmeno immaginabili.

Nel corso della campagna di privatizzazioni iniziata con il 1992, vengono ceduti a imprese estere due pezzi pregiati delle partecipazioni statali. Uno è il Nuovo Pignone di Firenze, maggior produttore mondiale - così lo definisce un rapporto di ricerca sugli effetti delle privatizzazioni - nel campo dei compressori per impianti petroliferi, petrolchimici, del trasporto di gas naturale e in quello delle turbine per azionamento meccanico. 24. Circa il 70% del capitale del Nuovo Pignone viene ceduto dall'Eni alla General Electric (GE') nel 1994. Con successive modifiche dell'assetto societario la partecipazione della GE' al capitale dell'impresa fiorentina, diventata privata, sale nel 1998 a oltre il 90%. 25.. Il secondo pezzo di pregio è la Elsag Bailey Process Automation, una delle tante filiazioni della gloriosa San Giorgio di Genova, fondata nel 1905 e passata sotto il controllo di IriFinmeccanica negli anni Sessanta come Nuova San Giorgio. Una sua divisione si specializza nelle nuove tecnologie e prende nome nel 1969 di Elettronica San Giorgio (da cui l'acronimo Elsag). Tramite una ulteriore gemmazione nascono negli anni Ottanta la Elsag Automazione e Gestione Servizi, e la Elsag Bailey. Anche quest'ultima, quando viene privatizzata, è un leader mondiale nel suo campo, centrato sull'automazione e l'ingegnerizzazione dei processi industriali, in specie quelli per la produzione e distribuzione di energia elettrica. Nel 1998 la Finmeccanica cede la maggioranza delle azioni Elsag Bailey al gruppo svizzero-svedese ABB-Asea Brown Boveri. Quest'ultimo procede a rastrellare il resto sui mercati internazionali; l'anno dopo si trova quindi in portafoglio quasi il 100% del capitale Elsag Bailey. Un caso significativo di smembramento d'un grande gruppo, incrociato con ripetuti cicli di privatizzazione, è stata

l'Ansaldo, uno dei nomi più illustri dell'industria italiana, controllata dall'Iri sin dalla fondazione di questo nel 1933, più di recente tramite la Finmeccanica. Fondata a Sampierdarena (Genova) nel 1853, durante la sua lunga vita l'Ansaldo ha prodotto bastimenti - tra cui il Rex e l'Andréa Doria - e automobili, aeroplani e centrali nucleari, locomotori e turbine idrauliche, generatori elettrici e macchinari per la movimentazione di materiali. Tra gli anni Sessanta e gli anni Ottanta, dopo aver abbandonato gli impegni nella meccanica navale per concentrarsi sull'elettromeccanica, l'Ansaldo aveva decine di società controllate, attive in oltre quaranta paesi con 18000 dipendenti. 26. Intorno al 1980 esse erano raggruppate in quattro principali settori: Energia, Automazione industriale, Trasporti, Altre Attività. Il settore energia, di cui un cardine entro il Gruppo Ansaldo era costituito dalla Franco Tosi Ingegneria di Legnano, aveva sofferto gravemente l'uscita dell'Italia dal nucleare, la diminuzione della domanda di centrali termoelettriche e la crescente concorrenza internazionale. Dovette quindi subire una drastica riduzione di personale. Fu lo stesso amministratore delegato di allora di Finmeccanica, Alberto Lina, ad annunciare seccamente ai lavoratori della Tosi, in un incontro nel '98, che nel settore energia c'erano duemila lavoratori di troppo. Poco dopo - siamo ora tra il 1998 e il 2000 - la Finmeccanica attua a spese dell'Ansaldo una sequenza impressionante di dismissioni e riasseti societari, utilizzando per lo più lo strumento delle privatizzazioni. L'intera divisione Ansaldo Sistemi Industriali viene passata alla ASI-Robicon, dove ASI riprende la sigla della divisione scomparsa e Robicon è un'azienda di Pittsburgh, Usa. Come tante volte accaduto in casi simili - si pensi alla Olivetti - General Electric - il nome inganna quanto alla proprietà effettiva, perché il duo dall'aria paritetica è in realtà

controllato da un'altra azienda americana, la High Voltage Engineering. L'Ansaldo Montaggi (carrelli elevatori e gru) è ceduta al Gruppo Fantuzzi di Reggio Emilia. Per le consociate Ansaldo Ganz (componenti elettromeccaniche) e l'Ansaldo Volund si trovano compratori nei rispettivi paesi, Ungheria e Danimarca.

Poco dopo vengono cedute anche l'Aerimpianti, la brasiliana Ansaldo-Coemsa (impianti per centrali idroelettriche), l'Ansaldo Trasmissione e Distribuzione di energia. Ansaldo Ricerche è trasformata in una società a responsabilità limitata che controlla Ansaldo Fuel Cells. Altri pezzi di Ansaldo, tra le quali l'Unità semiconduttori, partono per la loro strada, prendendo nome di POSEICO, Ansaldostream e altri. Del colosso Ansaldo di un tempo restano in Finmeccanica due pilastri: Ansaldo Energia, e Ansaldo-Breda, che costruisce locomotive, autobus, sistemi di segnalamento ferroviario. Definirli pilastri, in realtà, è un'esagerazione. Il primo è stato infatti fortemente ridimensionato. Quanto al secondo, la stessa homepage di Finmeccanica avverte che il Gruppo ha sì voluto impegnarsi nel far fruttare le esperienze e la posizione di mercato dei due famosi marchi di materiale ferroviario, al fine di accrescerne il valore, però con l'intento di avviare "un percorso progressivo di disimpegno". Altri due casi recenti che hanno contribuito a ridurre il peso e l'autonomia dell'industria italiana ad alta tecnologia si collegano alla Fiat. Per oltre vent'anni la Fiat Ferroviaria di Savigliano, in Piemonte, è stata leader mondiale nel campo dei treni ad assetto variabile, con oltre un quarto del mercato internazionale, e in quello collegato dei dispositivi ferroviari di pendolamento, nel quale occupava oltre il 50% del mercato. Si tratta della tecnologia nota familiarmente come il Pendolino, nome tecnico ETR 401, entrato in servizio nel 1975: nelle curve le

motrici e i vagoni si inclinano sugli assi delle ruote, ciò che permette di affrontarle a velocità superiori rispetto ai convogli ad assetto fisso. Da ciò si ottengono incrementi di velocità media del 30% e oltre, a seconda del tipo di percorso, senza dover modificare in modo rilevante il tracciato dei binari, con relativi risparmi di investimenti. Più lento dei TGV, che però richiedono tracciati e materiali interamente nuovi e assai costosi, ma nettamente più veloce su percorsi affini che non i treni ordinari, il Pendolino è stato un vanto della tecnologia ferroviaria italiana. In poco più di vent'anni la Fiat di Savigliano ha piazzato 350 convogli ETR 401 in undici paesi. Nondimeno verso il 2000 il Gruppo Fiat cede il 51% di Fiat Ferroviaria alla Alstom, la casa francese che costruisce i TGV, con diritto di prelazione sul restante 49%. Che non mancherà di venire esercitato. Tre anni dopo, stretto dai problemi finanziari e di riassetto societario di cui han parlato le cronache economiche per gran parte del 2002 (si veda oltre, cap. vi), il Gruppo Fiat cede anche Fiat Avio. Quest'ultima è la maggior realtà italiana nel campo dei grandi motori aeronautici per usi commerciali, l'unica ad aver costituito una effettiva partnership ad ampio raggio con i tre maggiori produttori mondiali, General Electric, Pratt & Whitney e Rolls Royce. Ha anche una presenza importante nel campo dei sistemi di propulsione per vettori specializzati nel mettere in orbita satelliti per telecomunicazione. Costruisce tra l'altro i propulsori dei lanciatori Ariane, che hanno portato l'Agenzia Spaziale Europea a conquistare oltre la metà del mercato mondiale del modernissimo mercato dei lanci commerciali. Ad aprile del 2003 viene deciso che Fiat Avio sarà scorporata entro pochi mesi da Fiat Holding per tramutarsi in Avio S.p.A., società il cui capitale sarà detenuto per il 70% da un fondo d'investimenti privato statunitense, il Carlyle Group, e per il 30% da Finmeccanica. Con un simile

rapporto di forze, sono superflue analisi approfondite per stabilire chi sarà a decidere nel prossimo futuro le linee di gestione della nuova società. Per tutti i casi sopra indicati, fossero cessioni a gruppi esteri o smembramento di imprese al vertice della tecnologia italiana, sono state addotte tanto dagli attori politici quanto dagli attori economici delle rispettive vicende, e dagli esperti che ne hanno discusso, ottime ragioni per giustificare le decisioni via via assunte. In tre casi - Nuovo Pignone, Elsig Bailey e Ansaldo - c'era nello sfondo l'imperativo delle privatizzazioni, divenuto categorico verso il 1992 in presenza sia della crisi del bilancio statale affrontata con drastiche misure dal governo Amato, sia del presupposto ideologico che un'impresa pubblica sia per definizione meno efficiente di una privata. In tutti e cinque i casi v'erano di mezzo anche impellenti esigenze finanziarie. L'Eni doveva continuare a ridurre le dimensioni del buco creato anni prima dalle perdite Enichem. La Finmeccanica nel 1997 era prossima al fallimento, con 3,9 miliardi di euro di debito consolidato, mentre il totale delle sue proprietà valeva meno di 1,2 miliardi. 27. Di rischi di fallimento si parlava da tempo, sottovoce, anche a proposito della Fiat: l'anno in cui cede Fiat Ferroviaria alla Alstom, il 2000, è anche l'anno in cui vende alla General Motors il 20% del capitale di Fiat Auto, con la clausola vincolante di esercitare il diritto di cederle anche il resto entro il 2004. Nel caso di Fiat Avio la motivazione è duplice: ridurre l'indebitamento della holding, causato principalmente da Fiat Auto, che nel corso del 2002 aveva cominciato a far parlare di rischio fallimento non più sottovoce, ma anche ristrutturare l'assetto societario in modo da renderlo più funzionale al core business, la missione primaria; missione che, per dichiarazione del nuovo presidente Umberto Agnelli, rimane l'automobile. Sono state illustrate, per giustificare le cessioni in parola, anche ragioni

tecnico-organizzative più complesse. La General Electric è un colosso mondiale che opera da decenni in campi analoghi a quelli del Nuovo Pignone; questo anzi produceva da tempo vari tipi di macchinari, quali compressori e turbine, sotto licenza della GE\ Esser passato sotto il controllo di quest'ultima ha quindi voluto dire, con le parole di una relazione sulle privatizzazioni, l'apertura di "nuove prospettive di sviluppo e di crescita". 28. Ragioni in sostanza analoghe sono state formulate per giustificare la cessione della Elsag Bailey alla Asea Brown Boveri, o dell'Ansaldo Sistemi Industriali alla ASI-Robicon. Così come sono stati sottolineati i vantaggi della Fiat Ferroviaria nel passare sotto il controllo della Alstom, gigante europeo delle costruzioni ferroviarie, e quelli che Fiat Avio otterrà dall'essere diventata proprietà di uno dei maggiori fondi privati di investimento del mondo, con un portafoglio di 3,5 miliardi di dollari, presente in numerosi quanto svariati settori da cui potrebbero nascere nuove linee di attività per la società ex Fiat. In tutti i casi in discussione, per quanto attiene a quest'ordine di motivazioni, la parola chiave è "sinergia". Il controllo è passato nelle mani di gruppi o imprese estere, ma si rileva come le dimensioni e il raggio d'azione di queste siano tali che anche le controllate italiane, in una prospettiva per l'appunto di reciproche sinergie, ne trarranno impulso per far crescere fatturato, occupazione e il proprio peso tecnologico. Sono state altresì elaborate accurate valutazioni circa la congruità del prezzo pagato dalle imprese estere per acquisire la proprietà di imprese italiane. Nel caso del Nuovo Pignone, ad esempio, dopo un approfondito esame dei vari parametri in gioco alcuni economisti sono giunti alla conclusione che il prezzo pagato dalla GE' all'Eni fosse tutto sommato equo. 29. Sebbene siano ben costruite e suffragate da innegabili dati di fatto, parecchie delle ragioni sopra

indicate, legittimanti cessioni e smembramenti di imprese high tech, mostrano, a guardarle più da vicino, non trascurabili crepe ed omissioni. In sintesi: - Un'organizzazione produttiva è un sistema cognitivo distribuito, tanto più complesso allorché si abbia a che fare con la elaborazione e l'applicazione industriale di tecnologie avanzate. Le innumeri molecole di conoscenza esplicita e implicita che lo formano stanno sia nella memoria delle persone, pur nei casi in cui non ne sono consapevoli, sia negli archivi, dossier, classificatori, di ogni reparto, divisione, officina o ufficio - non solo in quelli della direzione generale o del CdA.

Non meno essenziali sono le particolari relazioni che si sono stabilite tra le tante molecole cognitive: sono infatti esse che fanno la differenza tra una congerie caotica di elementi e un sistema funzionante. Per formare un simile sistema occorrono decenni, talora generazioni. Il valore di un'organizzazione come sistema cognitivo ha poco a che fare con la sua contingente capitalizzazione in borsa, ma ha molto a che fare con il suo valore a lungo periodo, con gli effetti positivi che induce nelle persone, nell'economia e nella vita sociale. Se si mette in conto anche questo parametro, si può trarne la conclusione che aziende tipo il Nuovo Pignone e altre sono state, piuttosto che cedute complessivamente a un prezzo equo, vendute per una parte a prezzo di mercato, e per il resto regalate. - Mediante alcune delle cessioni in parola è stata fortemente accresciuta la capacità concorrenziale di imprese estere a danno di imprese italiane, sul loro stesso territorio. Si veda il caso Alstom. Questa impresa francese non era mai riuscita ad ottenere in Italia commesse di materiale ferroviario di qualche importanza. Acquisita la Fiat Ferroviaria con la sua ricca dote di tecnologia e le sue ampie quote di mercato, Alstom è

divenuta di fatto un concorrente frontale avverso l'unica impresa italiana restante che produce convogli ferroviari di concezione avanzata, l'Ansaldo-Breda.

Si può quindi formulare un'ipotesi bifida, nemmeno troppo azzardata: o l'Ansaldo-Breda sarà costretta in un tempo non lontano a chiudere i battenti, perché non potrà reggere alla competizione in casa con un colosso quale la Alstom, oppure sarà prima o poi ceduta anch'essa a quest'ultima. L'annuncio del progressivo disimpegno di Finmeccanica dal settore ferroviario, una volta potenziata l'Ansaldo-Breda, fa pendere leggermente l'ipotesi verso questa seconda soluzione. - Si è concluso lo smantellamento dei pochi gruppi italiani di elettromeccanica che avessero struttura e dimensioni tali da poter reggere il confronto, se non altro su determinati terreni, con i maggiori gruppi esteri, almeno in Europa. E' il caso dell'Ansaldo. Prima dello smembramento operato da Finmeccanica a partire dal 1997, l'Ansaldo aveva una struttura produttiva singolarmente simile a quella della tedesca Siemens, e non molto dissimile da quella dell'Asea Brown Boveri. Giusto come la Siemens e la ABB, l'Ansaldo produceva sistemi per l'automazione, impianti per la trasmissione e distribuzione di energia elettrica ad alto e basso voltaggio, motori elettrici e generatori, sistemi di segnalazione e controllo per linee ferroviarie. E vero che l'Ansaldo aveva un grave passivo di bilancio; tuttavia una visione strategica dei capisaldi dell'industria contemporanea, e dell'interesse nazionale, avrebbe forse potuto suggerire di tentare di ristrutturare e risanare l'intero gruppo - un sistema cognitivo costruito in 150 anni - piuttosto che venderlo pezzo a pezzo. La Siemens e l'ABB, comunque, hanno motivo di esser grate per avere un concorrente di meno. - E' stata significativamente allargata, con le cessioni ricordate sopra, la capacità di governo e di indirizzo dell'industria italiana che

risiede nelle mani di imprese estere. A fine 2001 si calcolava che oltre il 42% del capitale azionario industriale - non solo di imprese high tech - fosse ormai in mani straniere; tale quota è oggi sicuramente cresciuta. Va qui ricordato nuovamente che ciò avrebbe pure aspetti positivi se si trattasse di investimenti green field, ossia della fondazione di nuove imprese in Italia, o della costruzione di nuovi stabilimenti, tramite investimenti diretti dall'estero. Invece, nella quasi totalità, si tratta di acquisizioni di imprese italiane pre-esistenti da parte di imprese estere. - L'argomento della globalizzazione, secondo il quale la localizzazione della proprietà è divenuta ininfluyente, avrebbe un certo peso se tra le imprese italiane che sono per così dire globalizzate, e quelle capaci di globalizzarne altre in paesi esteri, esistesse un certo equilibrio. Ma nulla è più lontano dalla realtà. E' stato scritto, ad esempio, che nel periodo 1983-98 i capitali stranieri hanno fatto registrare 2774 acquisizioni industriali in Italia; per contro le imprese italiane hanno portato a termine soltanto 875 acquisizioni all'estero. 30.

Simile globalizzazione a senso unico fragilizza tanto la struttura industriale italiana quanto il mercato del lavoro. Si prenda il caso dei sistemi di telecomunicazione, che richiederebbe un capitolo a sé. Una delle principali imprese operanti nel nostro paese, la Marconi Italia, facente capo all'inglese Marconi Corporation (si veda sopra, cap. IV) è da tempo in crisi. Ha, o meglio aveva, 3700 dipendenti. A fine 2002 ha annunciato di voler vendere i centri di produzione di Firenze, Chieti, Genova, Giugliano, che avevano 1000 dipendenti in totale, e di considerare "esuberanti" altri 1100 dipendenti in forza nelle sedi di Genova, Marcianise e Roma. 31. Un tale buco porrebbe minori problemi se esistesse un numero adeguato di imprese italiane che in quanto controllano imprese site in altri paesi sono in condizioni di

attuare strategie ridistributive di mercati e di posti di lavoro. Ma con un rapporto di tre a uno tra le acquisizioni estere in Italia, e le acquisizioni italiane all'estero, sono le imprese estere ad avere in mano le leve di comando sui nostri mercati, ivi compreso il mercato del lavoro, mentre le nostre, sui loro, hanno poteri minimi. La conclusione che appare lecito trarre da tali considerazioni è semplice. Il ciclo di cessioni a imprese estere, privatizzazioni e smembramenti di grandi gruppi, di cui abbiamo sopra riportato solo alcuni casi a titolo indicativo, ha concorso ad avvicinare l'Italia allo stato di colonia industriale.

Magari relativamente prospera, eppur colonia. Nelle colonie, com'è noto, sono i governatori, nell'interesse dei paesi che rappresentano, a stabilire in quale direzione deve procedere, o arrestarsi, l'economia locale. Non i dirigenti o i lavoratori di questa.

VI. L'automobile: strategie non riuscite per diventare grandi

Parlare oggi di automobile in Italia significa parlare solo di Fiat. E' un'anomalia italiana. In tutti i principali paesi i gruppi che producono auto per i mercati di massa sono infatti almeno due o tre: Renault e PSA (Citroen-Peugeot) in Francia; Volkswagen, Mercedes (gruppo DaimlerChrysler) e BMW in Germania; Honda, Nissan e Toyota in Giappone; General Motors, Ford e la controllata Chrysler negli Stati Uniti. Nel 2002 la crisi produttiva e finanziaria della Fiat ha occupato per mesi i media e il dibattito sindacale. A giusta ragione: se Fiat Auto dovesse mai chiudere, o passare per intero in mani straniere, scomparirebbe con essa, dopo un secolo di successi, l'industria automobilistica italiana. Il caso Fiat presenta un particolare interesse per il susseguirsi, nella sua storia, di due differenti cicli di acquisizioni e di diversificazione. Il primo di essi, durato quasi ottant'anni, ha fortemente contribuito alla sua crescita; mentre il secondo, il cui inizio è databile all'incirca dai primi anni Ottanta, l'ha condotta in una situazione a dir poco critica. Durante il primo ciclo la Fiat è cresciuta incorporando via via tutti i costruttori italiani di automobile aventi un certo nome e dimensioni industriali significative. A Torino, nei primi decenni del Novecento sono fiorite oltre a Fiat una dozzina almeno di fabbriche d'automobili, rimaste famose per meriti

sportivi e per l'eleganza dei loro modelli: nomi come Itala (vincitrice della Pechino-Parigi del 1907), Ceirano, Chiribiri (che Nuvolari portò alla vittoria in diverse gare), Diatto, Temperino. Tra le maggiori di esse, la Fiat incorpora nel 1926 la SPA- Società Ligure Piemontese Automobili, fondata insieme con l'ingegnere ligure Michele Ansaldo da uno dei fratelli Ceirano, Matteo. Come primo atto Fiat ne cancella la produzione di autovetture, mantenendo quella di autocarri. Nel 1932 l'incorporazione tocca a un'altra creatura dei fratelli Ceirano, la SCAT-Società Ceirano Automobili Torino. Arrivano gli anni Sessanta ed entra in crisi la Lancia, marca di gamma alta fondata da Vincenzo Lancia nel 1908, le cui strutture tecniche ed organizzative non reggono il necessario passaggio a maggiori volumi di produzione. Nella seconda metà degli anni Trenta, e ancora durante gli anni Cinquanta, la Lancia costruiva vetture dalle concezioni motoristiche e telaistiche superbamente innovatrici, quali l'Aprilia nel primo periodo e dopo la guerra l'Aurelia, prima vettura di serie al mondo a essere dotata di un motore a sei cilindri a V di 60°. Venne presentata al Salone di Torino del 1950. Nel 1969 anche la Lancia, con il suo patrimonio tecnologico, diventa proprietà Fiat. Nelle altre parti d'Italia, i produttori di auto erano rimasti in pochi. La Fiat procede ad azzerarne il numero. La Fabbrica di Automobili e Velocipedi Edoardo Bianchi & C., fondata a Desio intorno al 1905, si tramuta in Autobianchi nel 1955 con l'ingresso nella proprietà di importanti capitali Fiat e Pirelli. Il 1968 la vedrà incorporata completamente in Fiat. Produzione e vendita delle vetture, che conservano il marchio Autobianchi, saranno affidate alla Lancia. A Lambrate, la Innocenti - madre della Lambretta, lo scooter che con la Vespa motorizzò milioni di italiani che non potevano ancora accedere a un'auto - aveva iniziato verso il 1960 a costruire vetture su licenza Austin Morris. Tra

di esse vi fu, a partire dal 1965, la leggendaria Mini. Nel 1984 un nuovo proprietario, Alejandro De Tomaso, cede alla Fiat una grossa quota del capitale dell'azienda, che per segnare l'evento prende il nome di Nuova Innocenti.

La produzione di questa cesserà il 31 marzo 1993. 32. Dopo l'acquisizione della Innocenti, al di fuori dell'universo Fiat restava una sola azienda automobilistica, l'Alfa Romeo. L'Iri decide di cederla a Fiat nel 1986, a un prezzo, concordano la maggior parte degli osservatori, eccezionalmente contenuto: 1072 miliardi, pagabili in cinque rate annuali posticipate. A quel punto la fabbrica torinese è l'unica a produrre automobili in Italia. Anche sul fronte della diversificazione industriale la Fiat ha proceduto, nel suo primo ciclo, con estrema precocità e notevoli affermazioni. Sin dagli anni Dieci del Novecento - era stata fondata solamente nel 1899 - costruisce in serie autocarri, autobus, vetture tramviarie. I suoi primi aerei decollano nel 1915, con motori Fiat. Continueranno a volare, modello dopo modello, sin oltre la metà degli anni Cinquanta, quando son firmati da un altro grande tra i progettisti aeronautici italiani, Giuseppe Gabrielli. Verso il 1917 costruisce i suoi primi convogli ferroviari. in un reparto, acquisito anch'esso dalla Diatto, da cui nascerà la Fiat Ferroviaria, di cui s'è ricordata la cessione nel 2000 alla Alstom. Due anni più tardi entra nel settore dei trattori, dov'è tuttora presente. Nata come fabbrica di automobili, la Fiat diventa così già negli anni Venti un gruppo con numerosi settori operativi, i quali hanno però tutti un'impronta segnatamente industriale. E tra di essi l'auto ha un peso dominante. Un gruppo che ha conosciuto nel mezzo secolo successivo numerose crisi, di mercato e finanziarie, ma dalle quali ha saputo uscire ogni volta più grande e solida. Almeno sino alla fine del Novecento, quando compie cent'anni. E quello il momento in cui inizia ad

apparire chiaro come il secondo ciclo di diversificazione e di acquisizioni, avviato con gli anni Ottanta, abbia prodotto effetti ben diversi dal primo. Infatti, benché si sia rivelata in tutta la sua gravità nell'autunno 2002, la crisi di Fiat Auto ha le sue radici nell'insuccesso di due strategie il cui avvio risale appunto a quell'epoca. La prima è la strategia di diversificazione extraindustriale messa in opera sia all'interno del Gruppo Fiat, sia all'esterno, ovvero al di sopra di esso, per mano di If il, l'investitore finanziario controllato tramite l'Ifi dalla famiglia Agnelli. La seconda è la strategia adottata per tentare di far acquisire a Fiat Auto le dimensioni produttive necessarie per sopravvivere sul mercato globale dell'automobile. Le probabilità di superare la crisi con esito positivo, che vorrebbe dire non solo evitare il fallimento, ma anche uscirne senza subire un severo ridimensionamento dell'azienda, o senza che i suoi stabilimenti, e forse non tutti, siano ridotti a reparti secondari di produzione di qualche corporation, si tratti della General Motors o di altri, dipendono dalla capacità del gruppo dirigente insediato dopo la scomparsa di Gianni Agnelli di rimediare in breve tempo a tali insuccessi. Alcune delle prime decisioni di esso, sino all'aprile 2003, parevano andare in una direzione adeguata a tal fine; su di altre non si poteva esprimere al momento un giudizio analogo. Si tratta di vedere quali saranno le mosse successive, che nel prossimo futuro dovranno essere numerose e radicali. La strategia che parve vincente a breve periodo, mentre in seguito si è rivelata via via particolarmente pregiudizievole per Fiat Auto, è consistita nel mantenere il Gruppo Fiat, ovvero la Fiat Holding, sotto il controllo di un super-gruppo, la suddetta If il, che è andato espandendosi col tempo in numerosi settori d'attività che non avevano nulla a che fare non soltanto con l'auto, ma nemmeno con l'industria manifatturiera. Nel contempo si

spingeva lo stesso Gruppo a diversificarsi internamente dando un peso sempre maggiore a settori operativi pur essi estranei all'auto, e pur essi non-manifatturieri. La diversificazione extra-manifatturiera dell'Ifi è stata cercata principalmente dagli Agnelli, tramite le finanziarie di controllo Giovanni Agnelli e Ifi, per le ragioni riportate più sotto.

La diversificazione extra-manifatturiera del Gruppo Fiat è stata teorizzata e praticata soprattutto da Cesare Romiti - sebbene non abbia avuto origine con lui: l'ingresso nell'editoria, ad esempio, data dal 1926, anno della fondazione dell'Editrice La Stampa - con il convinto appoggio di Gianni Agnelli. Fu questo il motivo per cui egli avallò l'estromissione nel 1988 di Vittorio Ghidella, assertore di una Fiat autocentrica. Sono vicende note; ma non pare esse abbiano ancora dato adito ad analisi sufficientemente approfondite dei problemi di ordine manageriale ed organizzativo derivanti dalla collocazione di una grande impresa manifatturiera (Fiat Auto), entro un contenitore (Fiat Gruppo) nel quale si trovava fianco a fianco con attività di tutt'altro genere; contenitore che a sua volta era racchiuso, in termini di quote di controllo azionario, dentro altri due contenitori, uno di carattere quasi puramente finanziario (Ifi), un secondo (Ifil) presente invece in una vasta gamma di attività estranee all'auto. In sintesi, a metà 2002 Fiat Gruppo comprendeva, oltre a Fiat Auto, settori operativi quali: editoria e raccolta pubblicitaria (La Stampa e Publikompass, facenti capo con altre dodici società alla Itedi); assicurazioni (Toro Assicurazioni); risorse umane, formazione, gestione di immobili, progettazione e realizzazione di grandi opere, servizi di amministrazione, servizi immobiliari, consulenza aziendale, telecomunicazioni, soluzioni di e-commerce, acquisti ed e-procurement, ciascun settore facente capo ad

una o più società controllate dalla holding di partecipazioni Business Solutions; produzione e distribuzione di energia elettrica (con una cospicua partecipazione in Italenergia, che come s'è visto è stato il capolinea della vicenda Montedison). Quanto al contenitore del contenitore, la Ifil, esso racchiudeva alla stessa data - oltre a Fiat Gruppo - società attive nei settori della grande distribuzione (Rinascente); della produzione e distribuzione di prodotti cartari (Wiggins, Antalis); della ispezione e certificazione di materie prime e di prodotti industriali (SGS), le une e le altre attraverso la controllata Worms et Cie; del turismo (Alpitour e altre) e dell'industria alberghiera (Sifalberghi), in questo caso attraverso la controllata New Holding for Tourism (NHT). Stando ai testi della "comunicazione d'impresa" Capitolo sesto 85 dell'Ifil, presenti a metà 2002 nel sito della holding, tale strategia di investimenti diversificati si giustificava perché si tratta di settori "prevalentemente "non ciclici" e ad elevato potenziale di sviluppo, nell'ottica di differenziazione del rischio e di bilanciamento della tendenziale ciclicità del settore autoveicolistico (partecipazione io Fiat)". La Fiat parlava invece, a proposito della sua strategia, di "crescita nei servizi come parte integrante della propria attività" e di "strategia di valorizzazione delle proprie attività e competenze interne, utilizzandole anche sul mercato esterno in partnership". Tali motivazioni della strategia di diversificazione esterna e interna al Gruppo Fiat si prestano d'acchito a due considerazioni. La prima è che nell'ottica di Ifil, costruzione di alta ingegneria finanziaria, la Fiat sembrava dopotutto occupare lo stesso posto che nel proprio portafogli titoli un oculato risparmiatore assegna alle azioni considerate "ad elevata variabilità": conviene sicuramente tenerne una certa quota, perché potrebbero recare buoni guadagni, a condizione però di affiancare ad essa una quota

maggioritaria di azioni di provata stabilità e di obbligazioni, perché uno ci potrebbe anche rimettere. La seconda considerazione, formulata da vari osservatori, è che detta strategia ha sicuramente contribuito a dirottare in altre direzioni delle risorse economiche che sarebbero state preziose per Fiat Auto. Si pensi che nel luglio del 2001, quando diversi elementi della crisi di questa - ritardo nel lancio di nuovi modelli, invecchiamento degli stabilimenti, guadagni prossimi a zero per auto venduta - erano ormai evidenti, il Gruppo investì ingenti capitali per acquisire il 46% del capitale azionario di Italenergia S.p.A. Tuttavia il punto che qui si vorrebbe sottolineare sono piuttosto le conseguenze di tale duplice strategia di diversificazione sul comportamento organizzativo degli alti dirigenti. Costruire automobili su larga scala è l'attività più complessa che esista nell'industria contemporanea. "Un mestiere da giganti" ebbe a definirlo con giusta coloritura l'Avvocato. Anche se poi ai tempi della vicenda Ghidella affermò che la Fiat era per lui soprattutto una holding industriale e finanziaria, nella quale pertanto l'auto non poteva essere affidata ad una società a sé stante, come l'amministratore delegato estromesso avrebbe voluto. 33.

La complessità da affrontare emerge da poche cifre. Un'auto di medie dimensioni è composta da circa 30000 particolari: dal pianale ai bulloni delle ruote, dalle porte alla serratura del bagagliaio, dai segmenti dei pistoni ai cuscinetti a sfere del cambio, dalle luci di direzione alle componenti delle sospensioni anteriori e posteriori, dal contachilometri alle ganasce dei freni. Il mix di tali particolari varia a seconda del modello. Per costruire mille auto al giorno sono dunque necessari circa 30 milioni di pezzi, fabbricati, oltre che dalle officine della società titolare, da decine di migliaia di fornitori e subfornitori distribuiti in decine di paesi differenti.

Tale fiume di pezzi staccati deve prima affluire a officine di subassemblaggio - dove si montano ad esempio motori, cambi, sospensioni, sedili - per arrivare poi agli stabilimenti dove si compiono le ultime lavorazioni, come la verniciatura e l'assemblaggio finale. Ove si pensi che di automobili le case principali ne producono parecchie migliaia al giorno, per trecento giorni l'anno in media, suddivise in decine di modelli base differenti, entro centinaia di impianti sparsi per il mondo, si ha un'idea di come la creazione e il controllo di un sistema così complesso sia davvero un mestiere da giganti. Per imparare a svolgere e a praticare con successo un simile mestiere a livello di alta direzione occorrono grandi talenti, studi appropriati e lunghe esperienze in un'azienda del ramo. Ma prima ancora occorre che sussista una fondamentale condizione che va al di là delle persone: la struttura organizzativa dell'impresa deve essere tale da obbligare, motivare, incentivare i dirigenti, dal presidente e dall'amministratore delegato in giù, ad occuparsi esclusivamente della produzione di automobili e del suo difficile mercato. E' tale condizione che è venuta a mancare entro e sopra la Fiat, a causa del più che ventennale processo di diversificazione interna ed esterna sopra delineato. Poiché in Fiat come altrove si afferma che la competizione è tutto, il ragionamento si sarebbe dovuto sviluppare da tempo notando che un alto dirigente il quale, all'interno del Gruppo, si debba occupare - magari nello stesso giorno - dell'andamento del mercato dell'auto in Argentina, del contratto per una grande diga in India, del calo delle azioni delle compagnie di assicurazione, nonché dei rapporti con Electricité de France (partner del Gruppo in Italoenergia), è sicuramente meno competitivo del suo omologo in carica alla Toyota o alla Volkswagen, il quale si occupa esclusivamente di produzione e di mercato mondiale dell'auto. Con un

ulteriore onere improprio, per l'alto dirigente Fiat: se va a discutere dei problemi dell'auto con i dirigenti del gruppo di controllo, l'Ifil, si trova a trattare con dei manager le cui attenzioni ed energie sono suddivise, per dire, tra le vicende di Fiat Gruppo, l'andamento dei prodotti cartari e il calo del turismo seguito all'11 settembre o alla guerra in Iraq. La differenza tra la dispersione delle attività direzionali in numerosi e importanti settori operativi estranei all'auto, e anzi all'industria manifatturiera, che è dato osservare tanto all'interno di Fiat Gruppo quanto nel suo controllore Ifil, e la concentrazione del management esclusivamente sull'auto di altri principali produttori, risulta evidente da un confronto tra le rispettive strutture organizzative. Nei gruppi Toyota, Volkswagen, DaimlerChrysler, PSA (Peugeot-Citro%on), Renault, Ford, General Motors, tali strutture sono caratterizzate da un'assoluta predominanza dell'auto sull'insieme delle loro attività. Ciò si desume anche dalla composizione del fatturato. Per tali gruppi l'auto costituisce dichiaratamente il 90% o più del medesimo. Per contro si può ipotizzare - bisogna parlare di ipotesi, stanti le difficoltà che si frappongono per stimare l'effettivo bilancio consolidato a livello mondo delle due holdings, Fiat e Ifil - che l'auto abbia costituito negli ultimi anni circa il 70% della cifra d'affari della prima, e solamente il 40% di quella della seconda. Vi sono segni che l'insuccesso, per quanto concerne Fiat Auto, delle strategie di diversificazione interna ed esterna porti il Gruppo e l'Ifil a imboccare una strada diversa, che potrebbe far la differenza tra salvare l'auto o vederla affondare. Nella primavera del 2003 i segni a tal proposito, trasmessi direttamente o indirettamente dal nuovo CdA, apparivano contraddittori. Erano state decise le dismissioni di attività finanziarie (Fidis), assicurative (Toro), e industriali non-auto (Fiat Avio).

Esse andavano in effetti a favore di una semplificazione e razionalizzazione della struttura del Gruppo Fiat, rendendolo di per sé più autocentrico, anche se il motivo primo pare esser stato piuttosto raccogliere capitali per far fronte ai debiti. A sua volta il conferimento all'Ini della quota azionaria di Fiat fino ad allora posseduta da Ifi accresceva di molto il peso del Gruppo Fiat in Ifil, giacché aveva portato la quota medesima al disopra del 30%: il che dovrebbe comportare presumibilmente una maggior attenzione del management Ifil per le vicende dell'auto. D'altra parte va notato che l'eventuale passaggio dall'Ifi all'If della partecipazione nell'Exor Group (25%) rafforzerebbe contemporaneamente nel secondo il peso finanziario e operativo del settore turismo, già largamente rappresentato da Alpitour, Sifalberghi e NHT. Tanto meno pareva che l'Ifil, il quale si è sempre definito un "investitore finanziario", che seleziona per i propri investimenti "primarie società leader", quale che sia il settore in cui operano, avesse alcuna intenzione di abbandonare tale vocazione. Così come rimane aperto il problema della troppo lunga struttura di controllo dell'intero conglomerato. Dal marzo 2003 essa vede sempre al vertice la Giovanni Agnelli e C., società in accomandita per azioni. Questa controlla al 100% l'Ifi, Istituto Finanziario Industriale - svuotato dalle decisioni della proprietà di ogni partecipazione in settori operativi - il quale a sua volta controlla l'Ifil "Holding di partecipazioni diversificate", tra le quali è compreso il Gruppo Fiat, che con vari altri settori governa anche Fiat Auto. Con una catena di controllo tanto allungata, l'auto appare davvero piuttosto lontana dagli interessi primari, e anzi dalla capacità di visione complessiva dei propri affari del gruppo di vertice. Con riferimento alle strategie per accrescere la capacità produttiva di Fiat Auto, sin dai primi anni Novanta il management suo e della holding

aveva correttamente previsto che il limite inferiore della massa critica per sopravvivere sul mercato globale dell'auto si collocasse intorno ai 3 milioni di vetture l'anno. Allora la Fiat ne produceva 2,22,3 milioni: avrebbe quindi dovuto diventare assai più grande. Di fatto la Fiat si è approssimata a tale limite nel 1997, quando ha prodotto 2,7 milioni di vetture, ma negli anni successivi se ne è considerevolmente allontanata. Per il 2001 dichiarava di aver venduto nel mondo 2126000 vetture, che sono circa 100000 in meno rispetto al 1990. Per il 2003 la nuova direzione insediata nei primi mesi nell'anno prevedeva di produrne un numero ancora inferiore: 1900000. Le ricadute della minor produzione sull'occupazione negli stabilimenti italiani di Fiat Auto e sul loro intorno sono note. In varie forme, quali la mobilità lunga - equivalente di fatto a un prepensionamento - la cassa integrazione straordinaria con poche speranze di rientro, i licenziamenti nelle piccole aziende, il mancato rinnovo dei contratti di lavoro temporaneo, si sono persi, o sono fortemente a rischio, decine di migliaia di posti di lavoro, contando in essi gli addetti diretti di Fiat Auto, le aziende controllate (Comau, Marcili), i terzisti (ad esempio TNT), gli addetti alla componentistica il cui fatturato dipende tuttora per il 60% da Fiat. L'insuccesso della strategia per aumentare i volumi di produzione, il secondo alla radice della crisi manifestatasi nel 2002, si è consumata lungo tre strade. Tre sono appunto le strade per diventare più grandi sul mercato globale: espandere la produzione mediante l'apertura di nuovi impianti in diversi paesi; acquisire il controllo di altre case costruttrici; stabilire forti alleanze (joint ventures) con qualche casa costruttrice del gruppo di testa. La Fiat si è impegnata soprattutto sulla prima strada, meno sulle altre due, ma in nessuna è giunta a capo del cammino. L'espansione della produzione all'estero l'ha vista impegnata

nella seconda metà degli anni Novanta nell'allargamento delle unità produttive già operanti in Argentina e Brasile, e nell'apertura di nuovi stabilimenti - in alcuni casi con la partecipazione di piccoli produttori locali in India, Cina, Russia (non più a Togliattigrad ma a Niznj Novgorod), Polonia e Turchia. Tutti paesi relativamente sviluppati, come i primi due, o in via di sviluppo.

Espandendosi in essi molto ci si aspettava dalle classi medie vuoi in crescita vuoi di nuova formazione composte da tecnici, operai specializzati, impiegati, imprenditori. Su di esse il management Fiat contava come potenziali consumatrici di auto di qualità e prezzo pur essi collocantisi nella media dei listini mondiali. Ma il piano non funzionò, causa la concomitanza di previsioni sociologiche sbagliate, di errori di tecnologia e di marketing, e di imprevedibili crisi locali. Là dove una classe media esisteva, come in Brasile e in Argentina, essa venne schiacciata, insieme con il suo potere d'acquisto, dalle crisi finanziarie di tali paesi susseguitesi dal 1997 in poi. Nei paesi dove sarebbe dovuta emergere, essa prese piuttosto la forma di una classe medio-alta, dal reddito parecchie volte più elevato dei sottostanti strati sociali macroscopici sono al riguardo i casi di Cina, Russia e anche India alla quale le vetture piuttosto rustiche offerte dalla Fiat interessavano poco. Di conseguenza quasi tutti gli stabilimenti che dovevano servire per aggiungere alla produzione mondiale della casa torinese almeno un milione di unità all'anno rimasero molto al di sotto dei traguardi produttivi loro assegnati, quando non vennero chiusi. Lungo le altre due strade andò anche peggio. Anziché rilanciarla, considerati i prevedibili sviluppi del mercato spagnolo, nel 1981 Fiat esce dalla Seat (Sociedad Espanola de Automóviles de Turismo) di Barcellona, in cui era entrata nel 1949 con una forte partecipazione azionaria. A Torino, in effetti, si è

sempre parlato della Seat come della "Fiat spagnola". Un errore rivelatosi grave, perché la Seat fu acquisita poco dopo dalla Volkswagen, che iniziava così il cammino che l'avrebbe condotta a surclassare la Fiat quanto a volumi produttivi e a quote del mercato automobilistico europeo. Nel 1985 vi furono trattative assai serrate per costituire una forte alleanza con Ford, ma alla fine dell'anno esse vennero bruscamente interrotte. Fu la Ford a tirarsi indietro, dicono le cronache; è possibile, ma fu pur sempre un insuccesso gravido di conseguenze per Fiat Auto. Nel 1998 essa tenta di acquisire il controllo della Volvo, ma anche questa operazione fallisce: la Volvo passa alla Ford. Nello stesso periodo tutte le altre principali case costruttrici si ingigantiscono, e quando sono grandi lo diventano ancora di più, con riuscite campagne di acquisizioni, di alleanze e in qualche caso di fusioni. Oltre alla Seat, la Volkswagen acquisisce il controllo di un'altra casa produttrice di vetture di classe media, la Skoda ceca; di una casa specializzata in vetture di gamma alta, la Audi, e di tre marchi d'auto di lusso: Bentley, Bugatti e Lamborghini. La BMW acquista l'inglese Rover.

Peugeot e Citroen si fondono nella PSA e diventano il secondo costruttore europeo, subito dopo la Volkswagen, con il 15,5% del mercato nel 2002 - circa il doppio della Fiat. La Renault compra la sudcoreana Samsung, la rumena Dacia e stabilisce una robusta alleanza bi-nazionale con la giapponese Nissan. La Daimler, proprietaria storica della Mercedes, acquista la Chrysler e diventa DaimlerChrysler; inoltre acquisisce il controllo della Jeep" e della Dodge. La Toyota si espande con impianti produttivi collocati in 27 paesi. La Ford acquista la Mazda in Giappone, la svedese Volvo, e le inglesi Jaguar, Land Rover e Aston Martin. Da parte sua la General Motors, da decenni proprietaria della tedesca Opel, si prende la svedese Saab, l'inglese Vauxhall,

stabilisce alleanze con le marche giapponesi Subaru, Isuzu e Suzuki, e nel settembre 2001 compra in blocco la sudcoreana Daewoo, fallita l'anno prima. Quest'ultima vicenda offre tra l'altro qualche spunto per valutare i possibili sviluppi dei rapporti tra General Motors e Fiat Auto, iniziati nel 2000 con il noto accordo che ha portato alla prima il 20% della proprietà della seconda, con la clausola che entro il 2004 questa ha il diritto di vendere a GM l'intera parte restante. Infatti la GM aveva da anni rapporti d'affari con Daewoo.

Quando il bilancio di quest'ultima cominciò a virare al rosso, GM avviò con essa lunghe e defatiganti trattative, con ripetute offerte d'acquisto al ribasso: prima 2000 milioni di dollari, poi 1000, per chiudere poi con 470 milioni. Una cifra corrispondente sì e no al valore d'un centinaio di appartamenti a New York (o a Tokio, o a Roma). Il contratto ha incluso però, come si è notato nell'introduzione, l'acquisto di quattro soli stabilimenti su sedici, collocati in dodici paesi. Per 50000 dipendenti della Daewoo la cessione alla GM ha quindi dischiuso un incerto destino. Lo scenario testé delineato di acquisizioni, fusioni, e alleanze tra pari (ammesso che tale fattispecie esista) a livello mondiale, lascia intendere come il sentiero per praticare tale strategia allo scopo di accrescere le proprie dimensioni produttive, caso Fiat volesse rinnovarla, è divenuto ormai molto stretto. Così come è diventata stretta allo stesso scopo la strada della produzione autonoma di vetture complete, visti i risultati del quinquennio 1998-2003. Rimane forse aperta la strada che vedrebbe affiancata alla produzione di vetture complete la produzione di grandi parti di autoveicolo, cioè motori e pianali, cambi e carrozzerie. L'auto sta diventando sempre più una sorta di lego, il famoso giocattolo: la forma finale, unica, dell'oggetto costruito deriva da una particolare combinazione di parti tutte uguali. E noto che la maggior

parte dei produttori seguono già questa strada, la stessa che ha portato Fiat a produrre con Powertrain - una joint venture con GM definita paritetica - motori che saranno montati anche su marchi GM. Nondimeno anche in questo caso il problema per Fiat rimane il modo di arrivare a produrre un volume di super-componenti destinati sia alla GM, sia ad altri costruttori, che quando sia aggiunta alla produzione di vetture complete porti ad una lata equivalenza di 3 milioni di auto l'anno, il minimo per sopravvivere nella pattuglia sempre più ristretta dei produttori globali. A tale scopo la Fiat dovrà mettere in campo strategie decisamente innovative, rispetto al recente passato, nel campo della struttura societaria, dell'organizzazione produttiva e dei rapporti internazionali.

VII. Quali riforme per una politica industriale ?

Da anni una parte significativa del mondo economico e politico chiede siano attuate con urgenza varie riforme che hanno in comune, da qualunque parte provengano, un orientamento neo-liberale. Sono definite in diversi modi: "riforme economiche e sociali", "istituzionali e sociali", "strutturali". Peraltro mirano tutte ad un unico scopo, assicurano i loro proponenti: accrescere la competitività internazionale e le possibilità di sviluppo dell'economia italiana. Se tali riforme fossero attuate, essi sostengono, ci sarebbe più crescita per le imprese, più lavoro per i giovani, maggior ricchezza per il paese. A tal proposito corre l'obbligo di formulare alcuni interessanti quesiti. I fallimenti e i semi-fallimenti industriali tratteggiati nei capitoli precedenti hanno gravemente nuociuto alla competitività e allo sviluppo dell'Italia. Nel caso che le riforme in parola fossero state realizzate da tempo, avrebbero contribuito ad evitare alcuni almeno di quei fallimenti ? E per quanto riguarda i semi-fallimenti - quello, per dire, dell'aeronautica civile - le medesime riforme potrebbero contribuire seriamente a trasformarli in successi, nel caso venissero prontamente attuate ? Le riforme richieste sono richiamate quasi giornalmente sulla stampa e in Tv in miriadi di articoli e interviste. Ne agevola una ricapitolazione l'elenco delle medesime che si trova nelle "Osservazioni al DPEF 2003-

2006", presentate da Confindustria nell'audizione svoltasi di fronte alle Commissioni Bilancio riunite di Camera e Senato il 15 luglio 2002. Il documento esordisce con un'affermazione scevra di dubbi: "solo un ambizioso programma di riforme strutturali può consentire all'Italia di coniugare un innalzamento duraturo del potenziale di crescita dell'economia e disciplina finanziaria". Ad essa segue l'illustrazione delle riforme considerate necessarie. In tema di imposte è importante la diminuzione della pressione fiscale, con particolare riguardo alla riduzione dell'aliquota dell'imposta sui redditi da impresa. Per quanto attiene al mercato del lavoro, si apprezza l'introduzione di nuove tipologie contrattuali prevista dalla delega al governo per la riforma del medesimo; non essendo sufficienti per le esigenze organizzative delle imprese, è dato supporre, la trentina di tipi diversi di contratto lavorativo esistenti a fine 2002. Il termine "flessibilità", per una volta, non è menzionato in modo esplicito nel testo. L'obiettivo della riforma è solo quello di creare un mercato del lavoro "in cui diventi meno drammatica la perdita di un posto di lavoro perché più rapida è l'acquisizione di un nuovo posto"; dal che si potrebbe peraltro inferire che i riformatori pensano a un mercato del lavoro dove la probabilità di perdere il posto sia intenzionalmente resa più alta rispetto al passato. Viene poi la riforma del sistema previdenziale, il cui baricentro dovrebbe essere "la riduzione dell'eccessivo prelievo contributivo". Perciò "ha grande rilevanza la prevista riduzione strutturale (da 3 a 5 punti percentuali) delle aliquote di contribuzione al sistema di base per le nuove assunzioni a tempo indeterminato". Per quel che attiene alla Pubblica Amministrazione la riforma auspicata è "una progressiva aziendalizzazione orientata al raggiungimento di standard di efficienza, efficacia, produttività ed economicità".

Né vanno trascurati i temi di "politica economica estera", che dovrebbe venir sostenuta, oltre che da iniziative di "ampio respiro", da strumenti operativi quali "promozione del "Made in Italy", credito all'esportazione, strumenti di supporto all'internazionalizzazione". 34. Pochi mesi dopo l'audizione in oggetto il presidente di Confindustria, Antonio D'Amato, in una lettera agli imprenditori pubblicata su "Il Sole 24 Ore" (7 gennaio 2003) ribadiva: "Nell'agenda del 2003 le riforme per la competitività e le politiche per lo sviluppo devono costituire la priorità delle priorità". Meno imposte per le imprese, ma anche per i cittadini; mercato del lavoro "più efficiente", articolato in dozzine di tipologie contrattuali in modo da servire meglio alle esigenze delle imprese; minori contributi obbligatori per alimentare il sistema pensionistico pubblico, e maggiori contributi da indirizzare ai fondi pensione privati; Pubblica Amministrazione che funziona non come una burocrazia bensì come un'azienda; sostegno pubblico alla internazionalizzazione di imprese private. E sempre, nello sfondo, l'emergenza competitività, l'ansia per uno sviluppo "che ci avvicini all'Europa". Dinanzi all'elenco di tali riforme, ricavato per convenienza da un documento di Confindustria, va forse sottolineato che ove si omettano le specificazioni che nell'espore tali riforme sono apportate da essa, un elenco del tutto simile si ritrova sull'agenda di un arco di attori sociali certamente molto più ampio di quelli rappresentati da tale associazione. Pare anzi siano autorizzati a definirsi riformisti tutti coloro, e soltanto coloro, i quali sostengono la necessità di procedere con urgenza a riforme del genere indicato; il dissenso, semmai, interviene in merito alle modalità per realizzarle. Ora si supponga che simili riforme fossero state saggiamente introdotte venti o trent'anni fa, all'epoca dei primi governi di centrosinistra. A mano a mano che si dipanavano i loro effetti, avrebbero

potuto evitare che l'Olivetti perdesse la partita, in tre riprese, nel campo dell'informatica? Avrebbero forse impedito lo sfacelo della grande industria chimica, che ha bruciato, in lire, decine di migliaia di miliardi degli anni Novanta? Avrebbero rilanciato in Italia l'elettronica di consumo, invece di soffocarla mediante le politiche di austerità, ponendo così le basi per render competitiva a tempo debito l'industria nazionale con la Sony o la Thomson, oppure con la Nokia o la Motorola? Soltanto il formulare tali quesiti, ove si ponga mente alle dimensioni economiche, sociali, politiche che ebbero quelle vicende, fa apparire vagamente surreale il confronto con le riforme strutturali di cui al presente si rivendica, non solo tra le destre, la priorità delle priorità. In special modo fa apparire meschine, oltre che del tutto fuori bersaglio, le riforme stesse. Al riguardo uno può naturalmente ribattere che quelle vicende sono lontane; le riforme di cui si dibatte di questi tempi riguardano il mondo contemporaneo, l'economia globalizzata, lo stato attuale della industria italiana. Un simile rilievo, si può concedere, non è privo di fondamento. Proviamo dunque a riformulare i quesiti riferendoli a situazioni più attuali. Ove fossero rapidamente realizzate, le riforme in questione - quali, ad esempio, la riduzione dei contributi pensionistici - gioverebbero a far crescere l'industria aeronautica italiana dalle sue attuali dimensioni mediopiccole alle dimensioni medio-grandi cui avrebbe titolo per le sue capacità tecnologiche e la sua storia? Oppure la PA che funziona come un'azienda - altro esempio di riforma giudicata irrinunciabile - riuscirebbe ad aiutare Fiat Auto nell'ardua impresa di raggiungere una capacità produttiva idonea a sopravvivere tra i grandi, riducendo al tempo stesso la probabilità di cadere sotto il controllo di uno di loro ? O, ancora, sarebbe utile un mercato del lavoro riformato, "più efficiente e trasparente",

per indurre i manager, i ministri, e i loro consulenti economici, che hanno il potere di effettuare cessioni e dismissioni, privatizzazioni e vendite spezzone per spezzone di imprese ad alta tecnologia, che il patrimonio cognitivo di queste non ha prezzo; ovvero che il cederlo a prezzo di saldo a imprese estere, specie se operanti nel nostro paese, come han fatto negli ultimi anni, è un grave colpo inferto alla competitività dell'industria italiana e alle sue prospettive di sviluppo ? In tal modo attualizzato, il confronto tra le riforme riproposte ogni giorno con toni drammatici, quasi che da esse dipendesse il futuro del paese, e i problemi da affrontare per ridare slancio alle parti migliori dell'industria nazionale, può sembrare forse leggermente meno surreale. Tuttavia la sproporzione tra la grandezza dei secondi e la pochezza delle prime rimane abissale. Come se uno proponesse, per dire, di costruire il ponte sullo stretto di Messina con una scatola del meccano. Ove si volessero affrontare i problemi della competitività e dello sviluppo dell'industria italiana con strumenti meno angusti, e più mirati, occorrerebbe tentare di elaborare una politica industriale. Tenendo presenti alcuni punti che proveremo a riassumere. In primo luogo una politica industriale nazionale richiede delle leggi quadro, a condizione che poi si riesca a realizzarle. Il precedente della legge n. 675 del 1977 dovrebbe far riflettere. Essa ha forse rappresentato il maggior tentativo della storia repubblicana di procedere ad una profonda ristrutturazione dell'industria italiana. Gli strumenti previsti erano varie forme di azioni d'indirizzo da parte del governo, di agevolazioni alle imprese, e di consultazione volta a garantire la partecipazione alle scelte governative delle regioni e delle organizzazioni sia dei lavoratori che degli imprenditori. La legge istituiva un Comitato di ministri per il coordinamento della politica industriale (CIPi). Questo aveva il compito di determinare gli

indirizzi di detta politica, i quali dovevano essere diretti (art. 2) a stimolare la trasformazione, l'ammodernamento e lo sviluppo del sistema industriale italiano, sia per elevarne il livello tecnologico, sia per adeguare la struttura dell'offerta alle esigenze poste da una migliore collocazione nei mercati internazionali e dallo sviluppo, all'interno, dei consumi collettivi e sociali, sia per favorire il risanamento ecologico degli impianti e dei processi produttivi. La formulazione degli obiettivi della legge, come si vede, era singolarmente avanzata; le consultazioni furono estese; le agevolazioni previste vennero ampiamente utilizzate dalle imprese. Ad onta di tali precedenti, come strumento di ammodernamento e sviluppo del sistema industriale italiano la legge 675/1977 fu un fallimento. In effetti almeno la metà dei disastri richiamati nei capitoli precedenti intervennero parecchio tempo dopo l'emanazione della legge. Le cause dell'inefficacia della legge furono ovviamente molteplici. Tra di esse sarebbero da porre comunque in primo piano la diffusione e la presa esercitata sui decisori economici e politici che alla legge avrebbero dovuto conferire sostanza, dai criteri guida intesi a non fare industria, o a disfarla, che sono stati riassunti nell'introduzione. Ciò implica che, essendo quei criteri tuttora operanti, la migliore delle leggi per una nuova politica industriale sarebbe condannata alla sterilità nel caso essi non fossero abbandonati, oppure i soggetti che li han fatti propri non si dedicassero ad altre attività. Un secondo punto da notare è che, se pur si riconosca che per attuare una politica industriale è possibile che neppure una buona legge sia sufficiente, nemmeno si può sperare che a realizzare una simile operazione sia il mercato. Il mercato - là dove esiste, là dove funziona - può sanzionare a posteriori, positivamente o negativamente, una politica messa in atto, ma non può farla nascere con i propri automatismi. Alcuni dei più vistosi

successi del mercato degli ultimi decenni hanno in realtà dietro di sé la mano pubblica. E il caso, tra gli altri, di Internet. I 600 milioni di utenti del 2003 sono certo uno straordinario successo di mercato. Ma la grande Rete semplicemente non sarebbe mai venuta in esistenza senza il fiume di finanziamenti federali affluiti per decenni, in Usa, ai centri di ricerca universitari e aziendali. E men che mai senza istituzioni pubbliche come la National Science Foundation, le quali, a loro volta doviziosamente dotate di fondi statali, hanno promosso le organizzazioni che governano Internet; elaborato e imposto protocolli comuni di trasmissione dati; diretto lo sviluppo e sovente costruito di propria mano le infrastrutture fisiche su cui poggia la Rete. In un altro ambito, sono state le compagnie aeree di tutto il mondo a decretare l'eccezionale successo dell'Airbus, ma sono stati governi europei ad avviare l'operazione, anzitutto accordandosi tra loro, quindi promuovendo alleanze e fusioni tra imprese pubbliche e private. Un altro punto di partenza di una politica industriale dovrebbe essere la documentata consapevolezza che l'industria manifatturiera rappresenta tuttora, e continuerà ad essere nei prossimi decenni, un settore assolutamente centrale dell'economia contemporanea. Si veda un recente documento della Commissione delle Comunità Europee su "La politica industriale in un'Europa allargata". In una sezione dedicata a "L'industria come fonte della ricchezza in Europa" le prime righe paiono invero echeggiare il mitologema del post-industriale: In anni recenti la struttura produttiva europea ha subito notevoli trasformazioni. La quota del settore dei servizi nella produzione dell'UE è passata dal 52% nel 1970 al 71% nel 2001, mentre nello stesso periodo la quota dell'industria manifatturiera è diminuita dal 30% al 18%. Ma ecco il seguito: Per effetto di questa "terziarizzazione" i

responsabili politici non hanno riservato sufficiente attenzione all'industria manifatturiera, sulla base della diffusa ma erronea convinzione che nell'economia basata sulla conoscenza e nelle società dell'informazione e dei servizi l'industria manifatturiera non svolga più un ruolo essenziale [...] Le imprese manifatturiere hanno esternalizzato funzioni ritenute non essenziali, che in precedenza erano calcolate come parte del settore manifatturiero. La sua accresciuta domanda intermedia di servizi ha contribuito all'aumento della produzione di servizi alle imprese, che nel 2000 rappresentavano il 48,3% del Pil della UE a 15 [enfasi nel testo]. 35. Di fatto tanto la quota complessiva sul Pil del valore aggiunto dell'industria manifatturiera e dei servizi alle imprese, che in grandissima parte sono diretti ad essa, quanto la quota complessiva dell'occupazione nei due settori, sono aumentati tra il 1991 e il 1999 nei paesi UE: dal 66,4 al 68% per quanto riguarda il valore aggiunto di manifattura e servizi all'imprese, e dal 57,9 al 58,4 per quanto attiene all'occupazione dei due settori sul totale degli occupati. 36. Ne segue che al centro di qualsiasi politica industriale dovrebbero esser collocati i problemi della grande industria manifatturiera. Quella appunto che in Italia rischia di scomparire. D'altra parte concepire ed elaborare una politica industriale che riconosca il peso centrale dell'industria manifatturiera non significa difendere ad ogni costo tutti i comparti di quest'ultima che esistono in un paese. Richiede sì compiano determinate scelte, anche dolorose, circa i comparti da sostenere e quelli da lasciare al loro destino. Un caso indicativo al riguardo è quello del Regno Unito, che ha lasciato affondare una delle sue glorie nazionali, l'industria automobilistica.

Quel poco che ne rimane è quasi per intero di proprietà straniera. Nel contempo ha però dedicato grandi sforzi per

potenziare l'industria aerospaziale. Col risultato che questa aveva al 2003 circa 150000 addetti, il doppio della Germania, e quasi quattro volte più dell'Italia. A loro volta Francia e Germania hanno rinunciato a competere con americani e giapponesi nella produzione di computer, ma hanno saputo difendere efficacemente l'automobile, la chimica, l'elettromeccanica. Orba di una politica industriale, che pur figurava come obiettivo nella prima riga del primo articolo d'una delle sue leggi più ambiziose, l'errore dell'Italia è stato di non compiere per decenni alcuna scelta, in riferimento a nessuno dei settori critici di cui si è prima discusso. Ciò che ad ogni costo bisognerebbe invece riuscire ad ottenere dalle imprese italiane è che nell'interesse della diade "competitività & sviluppo", che a parole tanto preme loro, oltre che dell'occupazione e del paese, si adoperino con energia e risorse appropriate a produrre più tecnologia, anziché limitarsi ad acquistarne la maggior parte di quella che utilizzano come una sorta di prodotto da banco. Uno degli indicatori più efficaci per misurare la creatività tecnologica di un paese è il numero di domande di brevetto per milione di abitanti presentate per avere effetto in ambito internazionale. Nella UE l'ente che riceve e valuta tali domande è lo European Patent Office (Epo). Nella relativa classifica per il 2001, compilata da Eurostat, l'Italia occupava, sui quindici paesi UE, appena il dodicesimo posto. Molto al disopra delle sue 74 domande di brevetto per milione di abitanti si collocavano non soltanto le 133 del Regno Unito, le 145 della Francia e le 309 della Germania. Stavano anche quelle di paesi molto più piccoli, come il Belgio (151 domande), l'Austria (174), la Danimarca (211), l'Olanda (242), sino alle torreggianti Finlandia e Svezia con 337 e 366 domande. Se si esaminano tali cifre in dettaglio, l'inefficienza italiana in tema di creatività tecnologica appare ancora peggiore. Difatti

meno del 10% delle domande di brevetto presentate all'Epo da parte di imprese italiane nel 2000 riguardavano apparati o prodotti high tech. 37. Esistono validi argomenti a sostegno dell'affermazione che elaborare tecnologia conviene, a lungo periodo, più che non acquistarla dal suo inventore. Anzitutto l'attività di ricerca e sviluppo da cui nasce una tecnologia è di per sé un'attività ad alta intensità di lavoro e di conoscenza. La fabbricazione industriale di prodotti ad alta tecnologia è anch'essa ad alta intensità di lavoro.

L'impiego di una tecnologia proprietaria consente di generare in tutta la filiera del processo produttivo un valore aggiunto più elevato. Ciò presenta pure il vantaggio, per coloro che ad esso sono addetti, di poter ricevere retribuzioni migliori. Infine attorno ad ogni nuovo posto di lavoro di elevato contenuto tecnologico che viene creato se ne creano in media altri tre-quattro i quali richiedono qualifiche meno elevate, nel campo di servizi alle imprese quali la manutenzione, i trasporti, le costruzioni. Un contributo significativo per prolungare la speranza di vita lavorativa alle persone cui il predominio entro le imprese, tuttora in atto, di processi produttivi parcellari e ripetitivi ha precluso la via alla formazione e, con essa, a qualifiche più elevate. Il ritorno in forze di alcuni, se non altro, dei settori dell'industria manifatturiera di cui si sono qui riassunte le calamità, ma anche il grande passato e le potenzialità tuttora esistenti, non sembra essere un evento da attendere per il vicino futuro. Né lo è la eventuale prepotente affermazione di settori emergenti quali le biotecnologie o le nanotecnologie. Nondimeno, se venisse avviato in sede politica ed economica un dibattito di portata e contenuto adeguati sulla politica industriale che l'Italia dovrebbe darsi, la probabilità che l'uno o l'altro si verificino primache trascorra un'altra generazione - lo

spazio che ci separa dalla legge sulla ristrutturazione industriale del 1977 - potrebbe innalzarsi di diversi punti.

Note

1. A. Olivetti, *Città dell'uomo*, Comunità, Milano 1960; 2° ed. Torino 2001, p. 140.

2. Traggo la citazione da P. G. Perotto, *Programma TOI*, Baldini & Castoldi, Milano 1993, cap. VI. L'intero testo è consultabile in Internet ([www.finsa.it/finsait/libriperotto/programma % 2 o i o i /pg i .htm](http://www.finsa.it/finsait/libriperotto/programma%20o%20i%20i/pg%20i.htm)).

3. Ibid., cap. iii.

4. Ibid., Appendice.

5. Cfr. i dati in L. Gallino, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti, 1945-1959*, Giuffrè, Milano 1960.

6. B. Caizzi, *Storia dell'industria italiana dal 18° secolo ai giorni nostri*, Utet, Torino 1965.

7. I dati sulla produzione aeronautica dei nostri giorni provengono dai Rapporti semestrali 2001 e 2002 di Finmeccanica, e da Aeromedia - The Italian Aerospace Information Web ([www.fly-net.org/ aeromedia](http://www.fly-net.org/aeromedia)).

8. L. Bruschina, S. Macchia, A. Turrini e C. d'Agostino, *Ali sull'Adriatico. Quando il mare toccò il cielo*, Vittorelli, Gorizia 2000.

9. Traggo questi ultimi dati e alcuni dei successivi dal sito di "Aeromedia. The Italian Aerospace Information Web" ([www.fly-net. org/aeromedia/3kairbus.html](http://www.fly-net.org/aeromedia/3kairbus.html)). Gli altri sono ricavati da comunicati di Airbus Industries.

10. Cfr. nel sito del Parlamento il resoconto della seduta n. 30 della commissione Difesa, 27 marzo 2002.

11. AECMA, The European Aerospace Industries. Facts and Figures 2001, Bruxelles 2002.

12. G. Dragoni, Alenia sale sul superjumbo Ue, "Il Sole 24 Ore", Rapporti-Aerospaziale, 5 febbraio 2001, p. viii.

13. L. Segreto, Storia d'Italia e storia dell'industria, in Storia d'Italia. Annali. L'industria, a cura di F. Amatori, D. Bigazzi, R. Giannetti e L. Segreto, Einaudi, Torino 1999, p. 67.

14. La cifra di 2200 miliardi di lire è indicata da F. Amatori e A. Colli, Impresa e industria in Italia dall'Unità ad oggi, Marsilio, Venezia 1999, p. 270. Nei testi inerenti alla nazionalizzazione dell'industria elettrica si trovano però sia stime un po' inferiori, sia altre di molto superiori.

15. Ibid., p. 272.

16. G. F. Lepore Dubois e C. Sonzogno, L'impero della chimica, Newton Compton, Roma 1990, p. 60. La mia citazione, abbreviata, è però tratta da F. Amatori e A. Colli, Impresa e industria cit., p. 272.

17. Ibid., p. 274.

18. Cfr. il documento conclusivo della Indagine conoscitiva sull'industria chimica in Italia, svolta dalla Commissione X della Camera dei Deputati (Attività produttive, commercio e turismo), p. 119.

19. Illuminante per l'intera vicenda è M. Mucchetti, Licenziare i padroni?, Feltrinelli, Milano 2003, pp. 67-71.

20. Si veda Legambiente, La chimica in Italia : rischi ambientali e sanitari. Veleni, bonifiche, riconversione ed innovazione, Roma 2001 (www.legambiente.com).

21. Federchimica, Situazione e scenario per l'industria chimica, Roma 2002, cap. III.

22. Gir. V. Maglia, Cambiamenti nella chimica mondiale ed effetti sull'industria e sulle imprese italiane, relazione

presentata al XXV Convegno Nazionale di Economia e Politica industriale, Bologna, 28 settembre 2001. V. Maglia è direttore del citato Centro Studi.

23. Questo dato e i successivi sulla produzione di televisori provengono dall'Annuario Istat dei diversi anni.

24. Ricerche e Studi S.p.A. (R&S), Le privatizzazioni in Italia dal 1992, studio predisposto ai fini dell'indagine conoscitiva sulla competitività del sistema paese, Commissione Bilancio della Camera dei Deputati, Milano 2001, p. 92 (www.mbres.it).

25. M. Affinilo, M. de Cecco e A. Dringoli, Le privatizzazioni dell'industria manifatturiera italiana, Donzelli, Roma 2000, pp. 203-5. Al caso Nuovo Pignone gli autori dedicano un ampio capitolo, pp. 191-243.

26. V. Castronovo (a cura di), Storia dell'Ansaldo, VIII. Una grande industria elettromeccanica (1963-1980), Laterza, Roma-Bari 2001.

27. Valutazioni e cifre si trovano nei rapporti delle banche che nel 2000 offrono al pubblico internazionale azioni Finmeccanica. Cfr. tra gli altri UniCredit Banca Mobiliare, Finmeccanica Public Offering, maggio 2000, p. 11 (www.borsaitalia.it/media/star/db/pdf/iijS.pdf).

28. Ricerche e Studi S.p.A. (R&S), Le privatizzazioni in Italia dal 1992 cit., p. 94.

29. M. Affinilo, M. de Cecco e A. Dringoli, Le privatizzazioni dell'industria manifatturiera italiana cit., p. 323.

30. Tali cifre sono riportate in N. Perrone, Industria pubblica, svendita continua, in "Liberazione", n. dicembre 2001. Le ritengo attendibili, ma non mi è stato possibile verificarne la fonte.

31. Cfr. il documento presentato ufficialmente dalle organizzazioni sindacali al gruppo di lavoro sull'industria

delle telecomunicazioni istituito presso il Consiglio dei Ministri, 18 dicembre 2002 (www.fiom.cgil.it/it/marconi/vertmarconi.pdf).

32. Per le notizie sulla Innocenti cfr. A. Gallazzi, Storia della Innocenti (www.inno-mini-world.com/Innocenti/story/storiainnocenti/14.htm).

33. Per una narrazione dettagliata dell'intera vicenda cfr. V. Castronovo, Fiat, 1899-1999. Un secolo di storia italiana, Rizzoli, Milano 1999, pp. 1594 sgg.

34. I brani citati si trovano alle pp. 4, 5, 6, 9 e 10 del documento di Confindustria.

35. Commissione delle Comunità Europee, Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle Regioni: La politica industriale in un'Europa allargata, Bruxelles, 18 dicembre 2002 [COM(2002) 714 def.], pp. 8-9.

36. Ibid., Appendice statistica, tav. 1.1 e grafico 1.3.

37. Ibid., grafico 8.2: Number of patents/high tech patents per million inhabitants, 2000.